

TC 021.196/2018-4

Interessado(s) e matrícula(s):

Alan Rodrigues da Silva (8176-0)

Assunto: 78ª Reunião Anual da Academia de Gestão em Chicago, Estados Unidos, no período de 10 a 14 de agosto de 2018

RELATÓRIO CIRCUNSTANCIADO

INTRODUÇÃO

1. Trata-se de relatório circunstanciado referente à participação do TCU na 78ª Reunião Anual da Academia de Gestão em Chicago, Estados Unidos, no período de 10 a 14 de agosto de 2018
2. A Academy of Management é uma associação profissional para pesquisadores de gestão e organizações estabelecida em 1936. Publica prestigiosos periódicos acadêmicos da área de gestão. O encontro permite uma oportunidade em que o conhecimento desenvolvido em universidades e centros de pesquisa possa ser transferido de maneira aberta para os profissionais da área.

RELATO

3. Devido a característica do evento, apresento um resumo circunstanciado das diversas sessões que participei durante os cinco dias. A extensão do relato se deve ao fato de que cada sessão trata de temas específicos e que não podem ser resumidas em conjunto com outras sessões.
 4. Quanto ao evento autorizado pela Presidência da Corte de Contas (78th Annual Meeting of the Academy of Management), menciono que ação educacional ocorreu na cidade de Chicago, IL, nos Estados Unidos, entre os dias 10 e 14 de agosto de 2018.
 5. Por tratar-se de evento de gestão extremamente amplo, selecionei a participação em sessões (workshops, discussão de papers, plenárias, simpósios) de duas divisões principais e vinculadas diretamente com minha atuação no TCU: comportamento organizacional e gestão de pessoas. Ressalto que todo o evento é organizado em divisões, tais como comportamento organizacional, gestão de pessoas, marketing, contabilidade, estratégia, entre outras. Isto permite ao participante selecionar quais sessões de maior interesse.
 6. Os dois primeiros dias do eventos são dedicados a workshops de longa duração (em geral 4 horas, logo uma pela manhã e outra na parte da tarde). As ações são voltadas, em geral, para metodologias de pesquisa e aprofundamento de temas atuais de gestão.
 7. A parte da manhã do primeiro dia do evento (10) participei de um workshop sobre coleta de dados em pesquisas de recursos humanos (em geral, fora do Brasil, pesquisadores e profissionais utilizam o termo recursos humanos). Verifica-se que os métodos de pesquisa tradicionais, às vezes, são insuficientes para entender e explicar questões complexas para a área de RH. Um exemplo é o mecanismo que liga as práticas de RH e o desempenho organizacional. Tais interesses requerem métodos mais avançados de pesquisa.
 8. No workshop especialistas apresentaram e discutiram diversos pontos fortes e eventuais fragilidades de diversos métodos de pesquisa atualmente utilizados no campo de gestão de pessoas, entre eles: pesquisa com redes sociais, pesquisa longitudinal, pesquisa
-

experimental e pesquisa qualitativa centrada no ator.

9. O workshop foi ministrado por Karin Sanders, UNSW Business School (Australia), Liza Castro Christiansen, Universidade de Reading (Reino Unido), Robert Kase, Universidade de Ljubljana (Eslovênia), Timothy Colin Bednall, Universidade Swinburne (Austrália), Huadong Yang, Universidade de Liverpool (Reino Unido) e Jennie Sumelius, Universidade de Vaasa (Finlândia).

10. No período da tarde do primeiro dia (10) participei do workshop “Melhorando vidas no trabalho: o impacto de relações positivas em múltiplas formas de bem-estar” (em tradução livre).

11. A sessão tratou sobre como relações positivas no trabalho influenciam o bem-estar não apenas dos indivíduos no trabalho, mas também da sociedade. Apresentou-se várias pesquisas e experiências práticas em que indivíduos, a partir dos relacionamentos desenvolvidos no local de trabalho dão sentido ao mundo, com implicações para indivíduos, equipes e mesmo organizações.

12. Tratou-se do papel específico que as relações de trabalho têm em quatro dimensões específicas de bem-estar: físico, psicológico, social e financeiro. Um painel de especialistas liderou discussões em pequenos e grandes grupos, sobre como as pesquisas sobre relações positivas no trabalho com cada um dos quatro componentes identificados de bem-estar poderiam contribuir com a realidade de cada participante.

13. O workshop foi ministrado e dirigido por Abraham Carmeli, Universidade de Tel Aviv (Israel), Brianna Barker Caza, Universidade de Manitoba (Canadá), Silvia Dorado, Universidade de Rhode Island (EUA), Jody Hoffer Gittel, Universidade Brandeis (EUA), Angela Passarelli, Colégio da cidade de Charleston, EUA (cabe mencionar que a professora apresentou interessantes exemplos sobre gestão de pessoas em ambientes com convulsões sociais como as que ocorreram na cidade de Charleston), Sabine Sonntag, Universidade de Mannheim (Alemanha) e Ian Walsh, Universidade de Massachusetts (EUA).

14. No segundo dia de evento (11), participei durante a manhã de uma sessão sobre o impacto do contexto em análises na área de gestão de pessoas. O workshop foi nomeado “O impacto do contexto em diferentes níveis de análises – como lidar com o contexto?” (em tradução livre).

15. O objetivo do workshop foi mostrar como abordagem mais integrativa pode ajudar a compreender de maneira mais profunda os fenômenos organizacionais e de recursos humanos. E a razão é a possibilidade de inclusão de variáveis de contexto relevantes nas estruturas teóricas/conceituais.

16. No desenvolvimento de projetos de pesquisa ou de ações organizacionais, segundo apresentado, o contexto ajuda a explicar os resultados e estabelecer relações entre as variáveis. Essa melhora ocorre porque é possível lidar com diferentes níveis de análise (nacional /internacional, setor, organização, grupo/equipe/indivíduo), logo é possível ter uma visão geral de como a natureza específica das variáveis de contexto impacta tanto a teorização quanto à exploração e a subsequente interpretação dos resultados. Isso enriquece a compreensão sobre como as variáveis de contexto são mais do que apenas enfatizar a necessidade de incluir as variáveis de controle corretas. Pelo contrário, o contexto muitas vezes precisa ser tratado de maneira mais explícita como parte integrante da conceituação.

17. Em seguida, e ainda no segundo dia (11), participei de workshop com o nome “Gestão de Pessoas Digital: Nirvana ou Nemesis?”. A ação abordou um tema-chave da conferência: “O que as organizações estão fazendo para garantir que a tecnologia digital tenha

um impacto positivo na saúde e no bem-estar dos funcionários e de outras partes interessadas?"

18. No chamado "admirável mundo novo" da gestão de recursos humanos digital, a tecnologia é frequentemente oferecida como uma panaceia para abordar todos os problemas e desafios associados ao gerenciamento de pessoas. E, por vezes, resolver todos os problemas. Para fazer mais com menos e com grandes promessas feitas pelos fornecedores de tecnologia, as organizações tendem a investir pesadamente em tecnologias sociais, móveis, analíticas e em nuvem, muitas vezes à custa de ativos humanos, adotando uma "abordagem dura" para a gestão de talentos.

19. No processo, a prestação de serviços do RH torna-se mais impessoal, e funcionários e clientes (dos serviços de RH) são frequentemente forçados a confiar em opções de serviço autônomas e compartilhadas. Embora isso possa levar a serviços mais eficientes no curto prazo, a "eficácia" do RH pode ser diluída a partir de sistemas e perspectivas de longo prazo. A robótica e a inteligência artificial também podem levar ao crescimento sem emprego e ao congelamento salarial.

20. Além disso, o RH frequentemente se esforça para identificar problemas e tenta se tornar um parceiro estratégico nos negócios e, ao mesmo tempo, defender os colaboradores. Por outro lado, os setores de RH são frequentemente acusados de desconhecem as tecnologias mais avançadas e ser incapaz de aproveitar as tecnologias disruptivas. Os participantes do workshop foram instados a analisar criticamente se a tecnologia é realmente um gerador de transformação para a prestação de serviços de RH e, em caso afirmativo, quais os principais fatores de sucesso que sustentam a parceria estratégica. Contudo há também um lado negativo. As taxas de falhas são preocupantes e há consequências não intencionais da implementação da tecnologia.

21. O workshop foi ministrado por Sharna Lee Wiblen, Sydney Business School (Australia), Derrick A. McIver, Western Michigan University (EUA), Christopher James Hartwell, Utah State University (EUA), Nmk Bhatta, Indian Institute of Management Indore (Índia), Janet H. Marler, State University of New York (EUA), Tobias Michael Scholz, University of Siegen (Alemanha), Mark L. Lengnick-Hall, University of Texas (EUA), Cynthia A Lengnick-Hall, University of Texas (EUA), Martin Edwards, King's College London (Reino Unido).

22. No dia seguinte (12), terceiro dia do evento, participei de um Simpósio "Negócios, como sempre fazemos? Novos insights sobre a dinâmica individual e organizacional do bem-estar dos colaboradores".

23. O simpósio reuniu quatro diferentes apresentações que buscaram fornecer novos insights sobre como as dinâmicas organizacionais e individuais influenciam e também são influenciadas pelo bem-estar dos funcionários. A combinação de trabalhos do simpósio foi baseada em diversas perspectivas teóricas (e mesmo metodologias de pesquisa) e buscou incentivar pesquisadores e profissionais a examinar o impacto das práticas organizacionais e analisar criticamente como elas podem ser abordadas para melhorar o bem-estar dos funcionários. Ressaltou-se os benefícios aparentes das práticas de RH dos funcionários e como as expectativas organizacionais podem ser superadas por quedas na produtividade e desempenho. De forma sintética, práticas e expectativas devem ser reconsideradas a fim de melhorar o bem-estar psicológico e a sustentabilidade da organização e também dos funcionários.

24. O primeiro trabalho foi apresentado por Jennifer P. Barbour e Catherine Grace Collins (University of New South Wales – Aurlia). As autoras exploraram o impacto de

mudanças rápidas na indústria (dinamismo ambiental) e respostas organizacionais na forma de uma organização ambidestra no bem-estar. O conceito de organização ambidestra foi aplicada no contexto da apresentação como uma forma de a organização, mesmo em um ambiente de rápidas mudanças, não descuidar do bem-estar dos colaboradores, em referência a capacidade de uma pessoa escrever com as duas mãos.

25. Uta K. Bindl, Kerrie Unsworth, Cristina Gibson e Chris Stride (London School of Economics, University of Leeds, University of Western Australia e University of Sheffield) concentraram-se em explicar como as necessidades e o bem-estar de cada funcionário preveem esforços particulares para mudar e refinar aspectos específicos do trabalho individual e também na forma de cada colaborador trabalhar.

26. Após a professora Sabine Sonnentag (U. of Mannheim, Alemanha) explorou os benefícios e também os custos envolvidos para o bem-estar dos funcionários de estar constantemente on-line e "conectados" durante o dia de trabalho. Por fim, Nity Chawla, Rebecca MacGowan e Nathan Philip Podsakoff (U. of Arizona, EUA) exploraram como os funcionários "desconectam-se" ou se recuperam do estresse diário, e como essas estratégias de "desconexão do trabalho" afetam o bem-estar e os comportamentos de trabalho no dia seguinte.

27. Em seguida, participei de uma sessão de discussão de papers com o tema "Gerenciando Recursos Humanos". A sessão contou com dois diferentes trabalhos, todos tratando sobre a influência do RH no desempenho dos trabalhadores. Contudo, o desempenho sendo conceituado não apenas como comportamentos, mas também como outros indicadores de RH, como turnover.

28. O primeiro paper foi apresentado por Paula Mowbray (Griffith University, Austrália). O paper intitulado "Estratégia de alto desempenho: a influência do setor de RH e do desenho dos gestores de linha na voz dos empregados". No artigo, com fundamento na teoria do contexto social, os autores exploraram como o impulso para uma organização de alto desempenho influencia tanto o departamento de recursos humanos (RH) quanto os gerentes de linha na criação e modelagem dos mecanismos de voz dos funcionários para encorajar tais mecanismos orientados para a melhoria. Usando dados qualitativos de estudos de caso dentro de uma organização fabril e outra de educação superior, os resultados mostram que onde os departamentos de RH adotam um papel de parceiro estratégico, eles são mais propensos a se envolver na criação de mecanismos de voz projetados para capturar voz orientada para a melhoria. No entanto, independentemente do papel do departamento de RH, os gerentes de linha também criam e moldam pro ativamente os mecanismos de voz dos funcionários para capturar voz orientada para aprimoramento quando estiverem alinhados com a meta da organização de criar uma cultura de alto desempenho. Assim, a autora desafiou a suposição de que um sistema forte de RH e mecanismos de voz são projetados apenas no topo e buscou mostrar que o sistema de voz e suas práticas de RH associadas podem ser fortalecidos pelos esforços individuais dos gerentes de linha.

29. Em seguida, foi apresentado o paper "Um modelo multinível de liderança transformacional para a redução da rotatividade de funcionários". O estudo buscou contribuir para o corpo de pesquisa sobre liderança e rotatividade, modelando os efeitos multiníveis da liderança (chamada pelos autores de transformacional) na rotatividade voluntária de funcionários.

30. Foram elencados três objetivos para o estudo. Primeiro, no nível individual, buscou propor mecanismos subjacentes através dos quais a liderança transformacional em nível de unidade de negócios induz a retenção de funcionários. Em segundo lugar, no nível da unidade

de negócios, buscou estabelecer a relação entre a liderança transformacional e a rotatividade coletiva (no nível de unidade). Por fim buscou avaliar o papel moderador entre níveis da rotatividade coletiva na relação entre intenções de turnover e comportamentos.

31. No que tange a implicações para a academia, a pesquisa mostrou como a liderança desempenha um papel importante na retenção de funcionários valiosos e fornece um modelo conceitual para a relação entre a liderança transformacional e a rotatividade voluntária de funcionários nos níveis individual e de unidade. Em termos de implicações práticas, o modelo multinível proposto diz respeito à natureza hierárquica das organizações, e ofereceu uma visão diferenciada sobre a prevenção da rotatividade voluntária em organizações que está mais próxima da realidade da gestão de RH na organização.

32. Em seguida participei de outra sessão de papers intitulada “Práticas de RH e resultados dos funcionários”. A sessão contou com a apresentação de três diferentes trabalhos.

33. O primeiro a ser apresentado foi “Um pé dentro, um pé fora: influência dos millennials em comportamentos de saída voluntária da organização (turnover)”. Millennials, são indivíduos nascidos entre 1980 e 2000, são referidos como a geração com maior necessidade de atenção na história. Há evidências de que os millennials têm, em média, 7 empregos antes dos 30 anos de idade. Essa geração é conhecida pela alta rotatividade de empregos e não tem medo de considerar a mudança de carreira várias vezes.

34. Embora os millennials relatem níveis mais altos de satisfação no trabalho em comparação com outras gerações, isso não se traduziu em menores intenções de parar ou reduzir as taxas de rotatividade. No trabalho, aplicou-se a teoria da geração para entender as características distintas e o comportamento de turnover dos millennials no local de trabalho. Ambas as influências externas e internas sobre as intenções e comportamentos do movimento milenar foram discutidas. As consequências de múltiplos períodos curtos de carreira são de longo alcance para todos os aspectos das práticas de recursos humanos. Portanto, de fato este grupo necessita de atenção

35. O segundo paper foi intitulado “Preenchendo a caixa-preta do RH: desvendando o modelo AMO e o elevando para o nível organizacional”. O mecanismo pelo qual a gestão de recursos humanos (RH) se relaciona com o desempenho organizacional ainda não é muito bem compreendido e muitas vezes é considerado uma “caixa preta”.

36. Os autores argumentaram no paper que isso é parcialmente causado pela perda de visão e pela alteração em um dos principais fundamentos da pesquisa de RH: o modelo AMO. Tal modelo organiza as práticas de RH em práticas que estimulam conhecimento, motivação e oportunidades (acrônimo do inglês ability, motivation and opportunity). Os autores apresentaram as origens do modelo AMO, a lógica de que conhecimento, motivação e oportunidade são individualmente necessárias e, em conjunto, suficientes para o desempenho do funcionário. Isso envolve diferentes tipos fundamentais de causalidade do que atualmente emprega-se na pesquisa sobre o modelo AMO.

37. Além disso, discutiu-se como o modelo AMO no nível individual pode ser combinado com sistemas de trabalho de alto desempenho em nível organizacional, considerando esses diferentes tipos de causalidade no nível individual. O resultado é um modelo conceitual que ajuda na alocação ideal de recursos ao projetar as práticas de RH. Argumentou-se que a chave para um conjunto de práticas ideal é uma compreensão completa das diferentes habilidades, motivações e oportunidades que cada funcionário requer para realizar seu trabalho. Em segundo lugar, ao projetar um conjunto de práticas de RH, os recursos devem ser gastos apenas no aprimoramento do fator que o funcionário ainda não possui, porque esse fator atuará como um gargalo, de acordo com a lógica original

individualmente necessária e em conjunto suficiente: não aprimorada, o desempenho do funcionário não aumentará. No entanto, aumentar esse fator limitante e, portanto, remover o gargalo inerentemente resulta em um aumento no desempenho do funcionário.

38. No quarto dia de evento (13), participei de um simpósio que tratou do tema “Millennials no ambiente de trabalho”. Em que a Administração Pública brasileira sofrer grande dificuldade de contratação de novos servidores e como consequência vivenciar um envelhecimento da força de trabalho, achei adequado a participação do simpósio, pois possuímos no TCU um grande número de servidores que podem ser classificados como millennials, além de estagiários e mesmo terceirizados.

39. De modo geral, o simpósio não tratou de um conjunto específico de empresa. Nesse sentido, as organizações em todo o mundo estão testemunhando um número crescente de funcionários das gerações mais jovens. Especificamente, a maioria dos funcionários que entram na força de trabalho hoje em dia é conhecida como millennials. Tem havido uma variedade de opiniões sobre o que os Millennials pensam e valorizam, como eles se comportam no local de trabalho e o que as organizações devem fazer para gerenciá-los com mais eficiência.

40. No entanto, estudos empíricos que exploram essas questões ainda são insuficientes. No simpósio, foram apresentados cinco trabalhos de pesquisa que enfocavam os Millennials no local de trabalho, delineando as diferenças geracionais e semelhanças de variáveis relacionadas ao trabalho. Buscou-se explicar de onde vem a percepção estereotipada das diferenças geracionais. Com uma combinação de artigos empíricos e de revisão, o simpósio forneceu um resumo abrangente das evidências empíricas existentes e em andamento sobre o tópico.

41. Em seguida, participei de um simpósio intitulado: “Avanços na pesquisa sobre o trabalho virtual: diferenças que são importantes para o trabalho virtual”. Considerando a experiência exitosa que o TCU obteve com a adoção do teletrabalho, achei adequada a participação no simpósio com o objetivo de verificar experiências positivas e eventuais obstáculos com o objetivo de aprimorar a experiência do TCU.

42. O teletrabalho, modalidade em que os funcionários estão geograficamente dispersos e/ou interagem usando a tecnologia em vez de presenciais, está rapidamente se tornando uma característica regular da vida organizacional com implicações para o funcionamento individual e de grupo e os resultados de trabalho.

43. Esse crescimento no trabalho virtual é resultado da implementação de arranjos de trabalho virtual, como equipes virtuais, teletrabalho e trabalho móvel. Embora os pesquisadores tenham argumentado que as diferenças individuais e de equipe podem afetar os resultados do trabalho virtual, a pesquisa empírica identifica as características de indivíduos e equipes que são particularmente relevantes para os ambientes virtuais é relativamente escassa.

44. O simpósio apresentou pesquisas emergentes que promovem uma maior compreensão do papel das características individuais e de equipe no trabalho virtual. Os artigos apresentados no simpósio examinaram essa questão com pesquisas quantitativas e qualitativas. Verificou-se a influência de variáveis como confiança, satisfação com o trabalho, as funções que o subgrupos possuem, valores culturais, além de gênero.

45. Os insights apresentados não são apenas críticos para o avanço da pesquisa no teletrabalho, mas também possuem implicações práticas importantes na seleção, treinamento e suporte a funcionários virtuais.

46. Em seguida, participei de um simpósio com o objetivo de desenvolver o

conhecimento em uma área que ainda não possui aplicação da na área de RH do TCU, mas acredito que será de grande valia no futuro. O simpósio foi intitulado “Oportunidades e desafios em pesquisa com Big Data: o caminho a seguir”.

47. No geral, o propósito do simpósio foi envolver um grupo de especialistas em uma discussão formal, moderada e interativa em que se discutiu: as oportunidades que existem na pesquisa de big data - tanto do ponto de vista teórico e metodológico; desafios únicos em estudos de big data - relacionados à pesquisa e publicação de pesquisas em periódicos de gestão; e as implicações da pesquisa organizacional em big data para a prática.

48. A literatura científica reconhece o fenômeno do big data como a próxima fronteira para inovação e competição e a próxima revolução gerencial. A ampla variedade de fontes de big data disponíveis atualmente fornece às organizações a capacidade de analisar dados de várias maneiras e utilizar essas informações para aprimorar os resultados em nível organizacional e individual. O chamado big data traz consigo uma série de oportunidades metodológicas para os estudiosos da organização, como a integração de tipos diferentes de dados e acomodação da não-linearidade e modelos de mudança descontínua.

49. A quantidade massiva de dados permite que acadêmicos de gerenciamento desenvolvam melhores respostas para perguntas mais antigas e testem teorias existentes na presença de condições específicas, auxiliando, assim, na construção de teorias melhores.

50. Em seguir, participei de uma sessão de papers chamada “Práticas de RH de alto desempenho e desempenho da organização”. O primeiro paper foi apresentado pelo professor Erk Peter Piening, da Universidade de Maiz (Alemanha). Segundo o professor, embora os sistemas de práticas de RH tenham recebido atenção considerável em pesquisa, nossa compreensão de como, quando e por que tais sistemas influenciam os resultados dos funcionários e da organização permanece incompleta.

51. Na apresentação, o professor argumentou que o estudo de sistemas de RH de maneiras novas e criativas possui um grande potencial para o avanço da teoria estratégica de gestão de recursos humanos. Tratou-se como o exame de novas questões de pesquisa sobre a configuração (ou seja, os tipos de práticas incluídas em um sistema de RH), intensidade (ou seja, o número de práticas incluídas em um sistema de RH e com que frequência são usadas), mudança (por exemplo, mudanças nas práticas incluídas em um sistema de RH e seu uso), e a variância (isto é, diferenças no uso das práticas de um sistema de RH entre funcionários ou unidades organizacionais) dos sistemas de RH pode fornecer novos insights sobre o funcionamento dos sistemas de RH.

52. A seguir houve a apresentação do aluno de doutorado Wenjuan Guo da Universidade do Norte do Texas. O aluno apresentou um paper intitulado “Como as capacidades da organização medeia a relação entre as práticas de RH e o desempenho: uma análise multinível”. Segundo o acadêmico, os acadêmicos estão cada vez mais interessados em entender como a Gestão de RH contribui para o desempenho da empresa.

53. O sistema de práticas de RH das organizações recebe muita atenção (ressalto que foi objeto de minha tese de doutorado, inclusive). Embora os acadêmicos anteriores tenham se esforçado para entender o relacionamento positivo entre as práticas de RH e o desempenho da empresa, muitos deles se concentraram em fatores individuais, como habilidades, motivação, atitudes e comportamento dos funcionários como mediadores cruciais. No entanto, o desempenho da empresa é um reflexo da capacidade de nível organizacional, em vez de fatores de nível individual. O artigo estendeu a literatura adicionando um mediador de nível organizacional - capacidade organizacional - à relação com a visão baseada em recursos como base teórica e demonstrou a relação entre as três categorias de capacidade organizacional, ou

seja, a capacidade ordinária, dinâmica e metafísica, e como elas impactam o desempenho da empresa.

54. Em seguida participei de outra sessão de papers chamada “Porque ajudar no trabalho?”. O primeiro paper foi “Quando ajudar os outros me ajuda: clima competitivo e reciprocidade esperada como moderador”. O trabalho foi apresentado pelos professores Emily David e Tae-Yeol Kim da China Europe International Business School.

55. O modelo teórico utilizado foi o de ativação de traços. Os autores apresentaram um modelo que destaca quem é provável que ajude e sob quais condições ambientais ocorrem os comportamentos de ajuda. Os autores investigaram quando esses comportamentos podem resultar em melhor desempenho no trabalho para os ajudantes. Utilizou-se como amostra 406 funcionários de diversos setores junto com seus supervisores em vários momentos, os autores descobriram que os indivíduos com alto nível de identidade pró-social tinham maior probabilidade de se engajar em comportamentos de ajuda interpessoais e organizacionais quando trabalhavam em equipes com um clima competitivo baixo.

56. Os comportamentos de ajuda, por sua vez, eram mais propensos a reforçar o desempenho no trabalho para os funcionários que não esperavam nada em troca de sua generosidade (ou seja, os baixos motivos de reciprocidade esperados). Finalmente, os autores descobriram efeitos curvilíneos (não lineares) de ajudar sobre o comportamento no desempenho do trabalho, de modo que os níveis mais altos de comportamentos de ajuda resultaram em retornos decrescentes de desempenho. Essas descobertas têm implicações importantes tanto para a seleção dos funcionários quanto para a criação de normas por equipes.

57. O segundo paper apresentado foi “Examinando os perfis motrizes da Cidadania Organizacional e ligações para o lado negro da Cidadania Organizacional em trabalhadores adultos”. O paper foi apresentado por Ashley Cooper da empresa Dow e por Patrick Coyle da Lycoming College. Segundo os autores, embora a motivação seja um componente importante do comportamento organizacional, o trabalho sobre os motivos subjacentes do comportamento de cidadania organizacional produziu resultados inconsistentes e limitados sobre a inter-relação dos motivos da Cidadania Organizacional.

58. Os autores exploraram os motivos da Cidadania Organizacional. Buscou-se explicar inconsistências com os motivos de gerenciamento de impressões. Os autores examinaram como os perfis da cidadania organizacional podem se manifestar. Testou-se as relações entre perfis emergentes dos motivos para comportamentos de cidadania organizacional. Por fim, avaliou-se as relações entre os perfis de motivos de cidadania organizacional emergente com os padrões de cidadania organizacional o comportamento de trabalho contraproducente, os comportamentos de procura de emprego e o conflito trabalho-família para elucidar o possível “lado escuro” da cidadania organizacional. Análises de perfil latente (LPA) revelaram perfis distintos de motivos de cidadania organizacional, e o LPA multivariado indicou que os perfis de motivos de cidadania organizacional foram mapeados em perfis de cidadania organizacional. Por fim, as associações entre os motivos da cidadania organizacional e os resultados negativos reforçaram o crescente trabalho de conectar a o fenômeno aos resultados “sombrios”.

59. Por fim, participei de outra sessão de papers intitulada “O impacto de sistemas de práticas de RH”. O primeiro paper intitulado “Sistemas de Práticas de RH e desempenho: um teste multinível utilizando AMO”. Com base na estrutura de Ability-Motivation-Opportunity (AMO), os autores propuseram e testaram um modelo de vários níveis dos caminhos motivacionais por meio dos quais os sistemas de práticas de RH (HPSW) se relacionam com o

desempenho. Os dados foram obtidos de funcionários da linha de frente, supervisores e gerentes de departamento em departamentos de hotéis de três a cinco estrelas localizados nas principais cidades da Coreia do Sul.

60. Os resultados da análise de modelagem de equações estruturais multiníveis revelaram que a distância do poder moderou a relação entre HPWS específica de serviço de unidade e experiente, de modo que a relação era mais forte quando a distância de poder é baixa em vez de alta. Além disso, o conhecimento do cliente, o humor positivo e o clima de serviço percebido se relacionavam separadamente ao desempenho e também mediavam o relacionamento de desempenho das práticas específicas do serviço.

61. Por fim, a distância do poder moderou as relações indiretas de HPWS específico de unidade de serviço com o desempenho por meio de HPWS específico de serviço e conhecimento do cliente e por meio de HPWS específico de serviço e clima positivo. Essas descobertas produzem implicações para a literatura estratégica de GRH, destacando o modelo aditivo da estrutura de AMO para alcançar um desempenho superior.

62. O segundo paper foi apresentado pelo professor Miguel Caldas da Universidade do Texas em Tyler (Estados Unidos) e por Rodolfo Furtado de Carvalho Bullara da FGV/EAESP (Brasil). Segundo os autores, empresas de todo o mundo usam cada vez mais avaliações de desempenho baseadas em competências, e uma proporção crescente vincula avaliações de proficiência em competências a recompensas.

63. Essa “melhor prática”, altamente divulgada por consultores e outros analistas de RH, parece ser uma ferramenta fundamental para alinhar o capital humano à estratégia e ao desempenho do negócio. Sua principal suposição é que o domínio de competência no nível individual elevaria o desempenho em nível de unidade ou organizacional. Assim, retribuição com fundamento em competências individuais seria justificada por impulsionar os resultados organizacionais. No entanto, poucos estudos empíricos testaram a validade empírica desse pressuposto.

64. Os autores realizaram uma pesquisa em grande escala envolvendo dados de avaliação “ao vivo” e consequenciais de competência para 682 gerentes em um grande banco. Testou-se se a proficiência avaliada em seis competências de soft skills, ligadas a recompensas, influenciou o desempenho em nível de unidade. O estudo indicou que o desempenho em nível de unidade não pode ser explicado de forma significativa a partir da competência em nível individual, mas insiste que mais pesquisas são necessárias. Com base nestes resultados, os autores argumentaram que as organizações que apresentam dissociação semelhante entre a nível individual competências avaliadas e desempenho em nível de unidade deve considerar a dissociação na sua avaliação de desempenho baseada em comportamento de suas decisões de remuneração e recompensa.

65. No último dia de evento (14) participei no início do dia de uma sessão de papers intitulada “Dizendo SIM ao engajamento no trabalho”. O primeiro trabalho foi apresentado por Liat Eldor, da Universidade da Pennsylvania (Estados Unidos) e foi chamado “Como o engajamento coletivo cria vantagem competitiva para as organizações”.

66. A autora apresentou um modelo de processo para a criação de vantagem competitiva para organizações por meio de engajamento coletivo. Usando a literatura de estratégia, a autora argumentou que o engajamento coletivo pode servir como um mecanismo organizacional estratégico, vinculando a visão compartilhada e o desempenho no trabalho, gerando, assim, uma capacidade única de criação de valor no nível organizacional. A autora propôs também que a intensidade competitiva seria uma indicação estratégica do mercado, através da qual a administração poderia aumentar o efeito da visão compartilhada sobre o

engajamento coletivo e indiretamente intensificar o desempenho (por meio do engajamento coletivo).

67. Além disso, com base na literatura de estratégia sobre a criação de vantagem competitiva, a autora propõe que essa capacidade única de criação de valor, embutida no engajamento coletivo, gera vantagem competitiva. Especificamente, uma que organizações concorrentes que dependem de capital humano comprometido ou envolvido terão dificuldades em replicar. O modelo foi examinado empiricamente para criar um desempenho superior do serviço por meio do engajamento coletivo usando um método de três pontos de tempo derivado de cinco fontes diferentes (dados de arquivamento, funcionários, gerentes, clientes secretos e clientes) em 198 filiais de serviços de varejo. Indicou-se evidências de que o engajamento coletivo, impulsionado pela visão organizacional compartilhada, melhora a qualidade do serviço e a satisfação do cliente. Este efeito encontrado pode ser ainda mais forte sob um ambiente de mercado altamente intenso e competitivo. Além disso, como esse efeito indireto condicional da visão compartilhada sobre a qualidade do serviço e a satisfação do cliente foi gerado exclusivamente por meio do engajamento coletivo e não de outros mecanismos de capital humano (isto é comprometimento e envolvimento), isso cria uma vantagem competitiva para organizações orientadas para o engajamento.

68. Em seguida foi apresentado um paper intitulado “O impacto de demandas e recursos não relacionados ao trabalho no engajamento”. O trabalho foi apresentado por Marin R. Fellenz da Trinity College de Dublin (Irlanda). Segundo o autor, o envolvimento no trabalho foi estudado com um foco particular em como os aspectos do ambiente de trabalho influenciam e determinam as variações no engajamento do trabalho nos entre os funcionários. Com base em evidências abundantes do impacto de demandas e recursos não relacionados ao trabalho no bem-estar e motivação dos funcionários, os autores (o paper foi desenvolvido também por I-Shuo Chen da Whuan University – China) investigaram como as demandas e os recursos originários dos funcionários em casa e na vida pessoal influenciam e interagem com as demandas e recursos relacionados ao trabalho para impactar o engajamento.

69. Foi realizado um estudo diário com 97 funcionários de uma variedade de empresas de serviços na China conduzido durante 14 dias úteis consecutivos e os dados forneceram evidências para a direção hipotética dos efeitos das demandas e recursos da HPL (home and personal life) no engajamento do trabalho. O estudo mostra que recursos e demandas originadas na vida pessoal e doméstica dos funcionários afetam seu engajamento no trabalho. Os resultados indicam que a influência de preditores mais distais do engajamento no trabalho e fornecem a base para a integração formal de influências não relacionadas ao trabalho em modelos comuns de engajamento no trabalho.

70. Por fim, foi apresentado o trabalho de Shu-Ling Chen da Universidade Dong Hwa (Taiwan) intitulado “Um modelo multinível de demandas e recursos do trabalho no engajamento”. Baseado no modelo “Job Demands – Resources” (JD-R), o paper apresentado realizou dois estudos para testar um modelo multinível de engajamento no trabalho. Usando dados de 606 pares de líder-empregado retirados de 40 postos de gasolina de uma companhia petrolífera, e dados de três ondas de 145 equipes de serviço e 542 pares de líderes e empregados de uma variedade de organizações de serviços, evidências convergentes dos dados sugeriram que (a) suporte para a autonomia do líder da unidade e o capital psicológico levam ao desempenho individual por meio do engajamento no trabalho, e que (b) o capital psicológico pode atenuar o efeito positivo do apoio da autonomia dos líderes de unidade ao engajamento no trabalho. Além disso, o suporte para a autonomia do líder da unidade atua como um recurso de trabalho para impulsionar o engajamento no trabalho quando as cargas de trabalho, bem como as demandas emocionais ou insegurança no trabalho, são altas.

71. Em seguida, participei de um simpósio intitulado “O lugar para estar: explorando o papel da micro geografia do espaço dos escritórios dentro das organizações”. O simpósio foi organizado por Massimo Maoret da IESE Business School, Manuel Sosa da INSEAD, Maria Roche da Georgia Institute of Technology e Olav Sorenson da Universidade de Yale. Segundos os apresentadores, como relocações de escritórios, layouts de escritórios abertos e estações de trabalho sem dono estão rapidamente se tornando uma prática administrativa comum visando melhorar o fluxo de trabalho, a colaboração e o grau de inovação dentro de empresas e organizações, a literatura de teoria organizacional ficou para trás na compreensão das implicações teóricas e práticas dessas práticas.

72. Tal entendimento depende de uma análise cuidadosa da micro geografia dos espaços dos escritórios ou de como a distância física e a localização entre funcionários e colegas afetam os resultados individuais e organizacionais. Explorou-se como a microgeografia e a proximidade física afetam importantes resultados organizacionais dentro das organizações - como adoção de aprendizado e tecnologia, adequação cultural, eficácia da colaboração e estrutura da informalidade e padrões de comunicação.

73. Em seguida participei de um outro simpósio intitulado “Supervisão abusiva: causas e consequências”. O simpósio contou com a apresentação de Stephanie R. Leonard da Universidade Central Florida, Hieu Nguyen da Universidade de Queensland, Anna Carmella Ocampo, da Australian National University e Mark J. Martinko da Florida A&M University. Os apresentadores refletiram sobre o interesse mundial pela supervisão abusiva e suas consequências prejudiciais em indivíduos e organizações. Abordou-se o abuso intrapessoal, interpessoal e de processos em nível de grupo. Os apresentadores também forneceram uma perspectiva internacional sobre o assunto.

74. Os autores apresentaram os resultados de um estudo empírico que examinou como os funcionários que percebem a supervisão abusiva e o atendimento incorreto dos clientes se envolverão com os clientes e mesmo com os cônjuges. Os autores exploraram o papel do ajustamento do trabalho como um mediador sobre a influência da supervisão abusiva na satisfação no trabalho dos trabalhadores migrantes e nas intenções de rotatividade. Os autores analisaram as características do perpetrador e vítima da supervisão abusiva.

75. O último evento que participei foi um simpósio organizado pela professora Karin Sanders da UNSW Business School e intitulado “A atribuição das práticas de RH: uma visão contextual”. O simpósio foi apresentado por Rebecca Hewett, da Erasmus U., Jennie Sumelius da U. of Vaasa, Charmi Patel da Universidade de Reeding e pela própria organizadora Karin Sanders.

76. A atribuição dada para as práticas de RH é definida como as explicações que os funcionários fazem em relação às intenções de sua organização na implementação de práticas de RH. Essas atribuições são importantes porque explicam a ligação entre as práticas de RH implementadas e os resultados individuais, como comprometimento, engajamento e desempenho. Como as atribuições de RH não ocorrem em um vácuo e os funcionários precisam de dicas contextuais para entender as práticas de RH, o contexto desempenha um papel importante na compreensão dos antecedentes e consequências das atribuições de RH do funcionário.

ENCAMINHAMENTOS POSSÍVEIS, NO ÂMBITO DO TCU, DECORRENTES DESTA AÇÃO

77. Um ponto importante a ser ressaltado é que a área de recursos humanos compreende

um campo de estudos amplo e nem sempre consensual em seus conceitos e aplicações. Portanto, uma visão individual não significa que, de fato, aquele processo deve ser melhorado. Acredito que os conhecimentos adquiridos possam contribuir para que eu possa contribuir para desenvolver práticas de RH de forma mais eficiente. Acredito que o TCU precisa estar ciente de que não basta apenas incluir práticas de RH em normativos, ou mesmo implementá-las. É fundamental compreender e gerenciar a forma como ocorre a implementação. Como exemplo, cito a prática do “open office”. Espera-se que tal prática gere resultados positivos, contudo diversos levantamentos científicos e resultados empíricos demonstram que é uma prática a ser evitada.

Segedam, em 29 de agosto de 2018.

Alan Rodrigues da Silva

AUFC – Mat. 8176-0

(Assinado eletronicamente)
