

ARTIGOS

Humor como catalisador e neutralizador da eficácia da liderança

Filipe Sobral | Liliane Furtado | Gazi Islam

Felicidade no trabalho: Validação de uma escala de medição

Carolina Ramirez-Garcia | Juan García-Álvarez de Perea | Julio Garcia-Del Junco

Produtivismo acadêmico multinível: Mercadoria performativa na pós-graduação em Administração

Anielson Barbosa da Silva

Gestão de recursos humanos sustentável e responsabilidade socioambiental: Uma agenda para debates

André Ofenhejm Mascarenhas | Allan Claudius Queiroz Barbosa

PENSATA

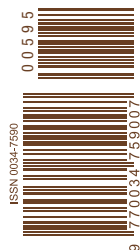
Ensino e pesquisa de *Marketing*: A pílula vermelha como alternativa

Letícia Moreira Casotti

INDICAÇÃO BIBLIOGRÁFICA

Gestão de serviços de saúde

Claudia Affonso Silva Araujo



SUMÁRIO

EDITORIAL

- 312 **BINARISMOS E AFINS**
Binarisms and its discontents
Binarismos y similares
Maria José Tonelli | Felipe Zambaldi

ARTIGOS | ARTICLES | ARTÍCULOS

- 313 **HUMOR COMO CATALISADOR E NEUTRALIZADOR DA EFICÁCIA DA LIDERANÇA**
Humor as catalyst and neutralizer of leadership effectiveness
Humor como catalizador y neutralizador de la eficacia del liderazgo
Filipe Sobral | Liliane Furtado | Gazi Islam
- 327 **FELICIDADE NO TRABALHO: VALIDAÇÃO DE UMA ESCALA DE MEDIÇÃO**
Happiness at work: Measurement scale validation
La felicidad en el trabajo: Validación de una escala de medida
Carolina Ramirez-Garcia | Juan García-Álvarez de Perea | Julio Garcia-Del Junco
- 341 **PRODUTIVISMO ACADÊMICO MULTINÍVEL: MERCADORIA PERFORMATIVA NA PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**
Multilevel academic productivism: Performative merchandise in Brazil's graduate schools of Management
Productivismo académico multinivel: Mercancía performativa en programas de posgrado en Administración
Anielson Barbosa da Silva
- 353 **GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS SUSTENTÁVEL E RESPONSABILIDADE SOCIOAMBIENTAL: UMA AGENDA PARA DEBATES**
Sustainable human resource management, and social and environmental responsibility: An agenda for debate
Gestión de recursos humanos sostenible y responsabilidad socialambiental: Una agenda para debates
André Ofenhejm Mascarenhas | Allan Claudius Queiroz Barbosa

PENSATA | ESSAY | ENSAYO

- 365 **ENSINO E PESQUISA DE MARKETING: A PÍLULA VERMELHA COMO ALTERNATIVA**
Marketing teaching and research: The red pill alternative
Disciplina e investigación de mercado: La píldora roja como alternativa
Letícia Moreira Casotti

INDICAÇÃO BIBIOGRÁFICA | BOOK RECOMMENDATION | RECOMMENDACIÓN BIBLIOGRÁFICA

- 370 **GESTÃO DE SERVIÇOS DE SAÚDE**
Health services management
Gestión de servicios de salud
Claudia Affonso Silva Araujo

EDITORIAL

Versão original

DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-759020190501>

MARIA JOSÉ TONELLI
Editora-chefe



FELIPE ZAMBALDI
Editor-adjunto

BINARISMOS E AFINS

A próxima conferência do Academy of Management, a ser realizada em 2020, em Vancouver, Canadá, terá como tema “Broadening our sight”, ou “Ampliando nossa visão” (Aguinis, 2019). Nada mais apropriado para os tempos atuais. Em vez de lamentar porque a Academia em Administração nem sempre tem o mesmo prestígio de outras áreas (tema já bem estudado por Khurana, 2007), a chamada de trabalho propõe que os pesquisadores abandonem posições de soma zero presente nas dicotomias que cercam as pesquisas em Administração (por exemplo: pesquisas qualitativas ou quantitativas? Pesquisas sobre o nível micro, meso ou macro?) e busquem contribuições que ultrapassem esse modelo binário, pouco útil para a construção de sinergias na busca por soluções de problemas. Mas não se trata apenas de problemas internos às organizações. Os problemas externos estão, definitivamente, associados à gestão, como estratégias políticas, Supply chain e gestão de pessoas, ou formas de liderança, entre tantos outros temas que estudamos em Administração. Posições polarizadas não contribuem para a solução criativa de problemas (mas a diversidade e o pluralismo, sim), e a complexidade do cenário contemporâneo exige respostas que interseccionem diversas áreas de conhecimento. A área de Administração precisa conciliar as dificuldades internas enfrentadas pelas empresas com as questões políticas e sociais que as cercam.

Parece que estamos sempre batendo na mesma tecla em nossos editoriais, pois já tratamos aqui da necessidade de uma ciência responsável (Tonelli & Zambaldi, 2018a), que ultrapasse dicotomias (Tonelli & Zambaldi, 2016, 2018b) e que tenha utilidade para um mundo sustentável. Mas as últimas edições do Academy of Management também estão batendo nessa mesma tecla: em 2019, o tema da conferência foi “*Understanding inclusive organizations*”; em 2018, “*Improving lives*”; em 2017, “*At the interface*” (“Entre sistemas e humanos”), apenas para citar as preocupações da Associação nestes últimos anos. A inquietação com a produção de conhecimento para um mundo melhor nunca esteve tão premente, seja no Global North ou no Global South.

Os artigos desta edição contribuem para esse debate: “Humor como catalisador e neutralizador da eficácia da liderança”, de Filipe Sobral, Liliane Furtado e Gazi Islam, trata do impacto do humor presente na liderança de estagiários, mas poderia perfeitamente ser ampliado para outros profissionais nas organizações. O artigo “Felicidade no trabalho: Validação de uma escala de medição”, de Carolina Ramirez-García, Juan Garcia-Alvarez de Perea e Julio Garcia-Del Junco, trata da importância da medição da felicidade no trabalho para a eficiência dos trabalhadores; nestes tempos de questionamentos sobre o futuro do trabalho, o tema da felicidade é mais do que apropriado: será que é mesmo possível ser feliz no trabalho hoje ou no futuro? De qual trabalho se trata? Trazendo uma luz sobre o afastamento da produção acadêmica das necessidades imediatas da sociedade, o artigo de Anielson Barbosa da Silva discute o “Produtivismo acadêmico multinível: Mercadoria performativa na pós-graduação em Administração”. Finalmente, o artigo de Andre Ofenhejm Mascarenhas e Allan Claudius Queiroz Barbosa, “Gestão de recursos humanos sustentável e responsabilidade socioambiental: Uma agenda para debates”, também trata de questões atuais e pertinentes, enfatizando a importância de a área de Recursos Humanos adotar uma agenda de responsabilidade socioambiental.

Completa esta edição a Pensata de autoria de Leticia Moreira Casotti, “Ensino e pesquisa em *Marketing: A pílula vermelha como alternativa*”, em que mostra a dicotomia que cerca a área. E, na seção Indicações Bibliográficas, a professora Claudia Affonso Silva Araujo traz cinco livros sobre gestão de serviços de saúde.

Boa leitura!

Maria José Tonelli¹ | ORCID: 0000-0002-6585-1493

Felipe Zambaldi¹ | ORCID: 0000-0002-5378-6444

¹ Fundação Getulio Vargas, Escola de Administração de Empresas de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil

REFERÊNCIAS

- Aguinis, H. (2019). AOM 2020 Theme – 20/20: Broadening our sight. In: *80th Annual Meeting of the Academy of Management*, Vancouver, BC. Recuperado de <http://aom.org/annualmeeting/theme>
- Khurana, R. (2007). From higher aims to hired hands: The social transformation of American business schools and the unfulfilled promise of management as a profession. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Tonelli, M. J., & Zambaldi, F. (2016). Academia e prática. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, 56(4), 374. doi:10.1590/S0034-759020160401
- Tonelli, M. J., & Zambaldi, F. (2018a). Ciência responsável e impacto social da pesquisa em Administração. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, 58(3), 215-216. doi:10.1590/S0034-759020180301
- Tonelli, M. J., & Zambaldi, F. (2018b). Pesquisas qualitativas, pesquisas quantitativas e além. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, 58(5), 449-450. doi:10.1590/S0034-759020180501

ARTIGOS

Submetido 13.11.2018. Aprovado 27.06.2019

Avaliado pelo sistema *double blind review*. Editor Científico: Eduardo Davel

Versão traduzida

DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-759020190502>

HUMOR COMO CATALISADOR E NEUTRALIZADOR DA EFICÁCIA DA LIDERANÇA

Humor as catalyst and neutralizer of leadership effectiveness

Humor como catalizador y neutralizador de la eficacia del liderazgo

RESUMO

Este estudo examina os efeitos da (in)consistência de comportamentos de liderança na promoção (ou supressão) de relevantes resultados de trabalho de empregados temporários, como é o caso de estagiários. Especificamente, para melhor entender os impulsionadores da eficácia dos estágios, avaliamos em que medida o estilo de humor do supervisor interage com o seu estilo de liderança, transmitindo mensagens implícitas sobre a relação organizacional e de supervisão, moldando, assim, as atitudes e os comportamentos dos estagiários. Usando uma amostra de 164 estagiários, com dados coletados em duas ondas, examinamos empiricamente o efeito moderador do humor (afiliativo e agressivo) na relação entre estilos de liderança (transformacional e *laissez-faire*), atitudes (satisfação e estresse) e comportamentos (negligência e intenções de permanência). Os resultados corroboraram as hipóteses de pesquisa, sugerindo que o humor precisa ser consistente com os estilos de liderança para promover as respostas atitudinais e comportamentais adequadas, com diferentes tipos de humor interagindo de maneira diferente com os estilos de liderança. Implicações para futuras pesquisas são discutidas.

PALAVRAS-CHAVE | Estilos de liderança, humor, inconsistência, ambivalência, estágios.

ABSTRACT

This study examines the effects of (in)consistent leadership behaviors in promoting (or suppressing) relevant work outcomes for temporary employees such as interns. Specifically, to better understand the drivers of internship effectiveness, we hypothesized that supervisor humor interacts with leadership style, sending implicit messages about the organizational and supervisory relationship, thus shaping interns' attitudes and behaviors. Using a sample of 164 interns, we empirically examined the moderating effect of humor (affiliative and aggressive) on the relationship between leadership styles (transformational and laissez-faire), attitudes (satisfaction and stress), and behaviors (negligence and job acceptance intentions) using a two-wave research design. Our findings were consistent with the hypotheses, suggesting that humor needs to be tailored to leadership styles to predict interns' attitudinal and behavioral responses, with different types of humor interacting differently across leadership styles. Implications for further research are discussed.

KEYWORDS | Leadership styles, humor, inconsistency, ambivalence, internship.

RESUMEN

Este estudio examina los efectos de la (in)consistencia de comportamientos de liderazgo en la promoción (o supresión) de los resultados laborales de trabajadores temporales, como en el caso de los pasantes. En concreto, para entender mejor los impulsores de la eficacia de las pasantías, evaluamos en qué medida el humor del supervisor interactúa con su estilo de liderazgo, por medio de mensajes implícitos sobre los códigos y relaciones organizacionales, moldeando, así, la actitud y el comportamiento de los pasantes. Con una muestra de 164 pasantes, con datos recogidos en dos etapas, examinamos empíricamente el efecto moderador del humor (afiliativo y agresivo) en la relación entre estilos de liderazgo (transformacional y laissez-faire), actitudes (satisfacción y estrés) y comportamientos (negligencia e intenciones de permanencia). Los resultados fueron consistentes con las hipótesis de investigación y sugieren que el humor debe ser consistente con los estilos de liderazgo para promover las respuestas actitudinales y conductuales adecuadas, con diferentes tipos de humor que interactúen de manera diferente con los estilos de liderazgo. Asimismo, se discuten las implicaciones para futuras investigaciones.

PALABRAS CLAVE | Estilos de liderazgo, humor, inconsecuencia, ambivalencia, pasantías.

FILIFE SOBRAL¹

filife.sobral@fgv.br

ORCID: 0000-0002-9900-9464

LILIANE FURTADO²

lilianempf@gmail.com

ORCID: 0000-0003-3510-8321

GAZI ISLAM³

gazi.islam@grenoble-em.com

ORCID: 0000-0002-6503-6018

¹ Fundação Getúlio Vargas, Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Rio de Janeiro, RJ, Brasil

² Universidade Federal Fluminense, Programa de Pós-Graduação em Administração/Mestrado, Rio de Janeiro, RJ, Brasil

³ Grenoble Ecole de Management, Department People, Organizations and Society, Grenoble, França

INTRODUÇÃO

As organizações enfrentam um ambiente de negócios desafiador, marcado pela diversidade, complexidade e mudanças constantes (Siggelkow & Rivkin, 2005). Nesse contexto, os líderes devem tomar decisões sabendo que a incerteza e a ambiguidade são o “novo normal”. O humor tem sido considerado um bom remédio para lidar com contradições e tensões inerentes às organizações modernas, pois ajuda os líderes a gerenciar idiossincrasias e ambiguidades empresariais de maneira mais positiva (Hatch, 1997; Huang & Kuo, 2011). De fato, um crescente número de estudos enfatiza a proeminência do humor como uma ferramenta de liderança em ambientes organizacionais (por exemplo, Avolio, Howell, & Sosik, 1999; Robert & Wilbanks, 2012). Alguns estudos destacam os efeitos positivos do humor na condução de processos interpessoais e grupais (por exemplo, Cooper, Kong, & Crossley, 2018; Robert, Dunne, & Lun, 2016; Robert & Wilbanks, 2012; Romero & Pescosolido, 2008), ajudando no enfrentamento da tensão emocional e estresse (Arendt, 2009; Hughes, 2009; Lynch, 2009; Romero & Cruthirds, 2006) e na redução da estrutura hierárquica de poder nas organizações (George, 2013).

No entanto, alguns estudos mostram que, às vezes, o uso de humor pelos líderes é inconsistente com seu estilo de liderança, ou seja, seus padrões comportamentais adotados para influenciar e motivar o comportamento dos liderados (Tremblay & Gibson, 2016; Vecchio, Justin, & Pearce, 2009). Tais inconsistências têm consequências importantes sobre as atitudes e comportamentos dos liderados, uma vez que eles esperam que os líderes atuem de modo previsível e consistente (Cremer, 2003; Mullen, Kelloway, & Teed, 2011). Assim, ambos os estilos de liderança e humor são fundamentais para estabelecer vínculos supervisor-subordinados no local de trabalho (Pundt & Herrmann, 2015), e, quando são inconsistentes entre si, podem desencadear sentimentos e pensamentos desconfortáveis nos liderados, o que caracteriza a ambivalência (Ashforth, Rogers, Pratt, & Pradies, 2014; Methot, Melwani, & Rothman, 2017).

Tais sentimentos ambivalentes são especialmente mais fortes em empregados não regulares e precários, como estagiários. Os estagiários são diferentes dos empregados regulares: eles têm menos autoeficácia e autonomia devido à limitada experiência de trabalho (Wendlandt & Rochlen, 2008) e têm um *status* de carreira ambíguo e, muitas vezes, precário (Rose, 2017). Consequentemente, os estagiários geralmente têm supervisores imediatos diretamente responsáveis pela introdução, acompanhamento e orientação ao longo do período de estágio (Beenen, 2014; Kenny et al., 2015; Liu, Ferris, Xu, Weitz, & Perrewé, 2014; McHugh, 2017; Rose, Teo, & Connell, 2014). Pesquisas apontam que os comportamentos de

liderança são fundamentais para ajudar os estagiários a atribuírem sentido a sua nova realidade (D'Abate, Youndt, & Wenzel, 2009; Zhao & Liden, 2011) e a entenderem melhor as expectativas sobre o seu papel (Liu, Xu, & Weitz, 2011). Em situações ambivalentes, os estagiários sentem-se pressionados em direções opostas, o que causa desconforto, desorientação e apreensão. Ao impedir que os estagiários entendam as normas apropriadas e criem expectativas claras a respeito delas, a ambivalência sentido pelos estagiários pode influenciar sua propensão a se comprometer ou desengajar da organização (Ashforth et al., 2014; Methot et al., 2017). No entanto, sabemos pouco sobre como trabalhadores jovens, inexperientes e precários, como estagiários, reagem à ambivalência desencadeada por comportamentos inconsistentes dos líderes. Até onde vai nosso conhecimento, estudos empíricos que conectam esses fluxos de pesquisa no contexto de trabalho brasileiro são raros.

Este estudo aborda essa lacuna explorando os efeitos combinados dos estilos de liderança e humor dos supervisores nas experiências dos estagiários durante o período de estágio. Por meio da perspectiva da ambivalência (Ashforth et al., 2014), nós argumentamos que estilos inconsistentes de liderança e humor provocam sentimentos ambivalentes sobre as experiências de trabalho em estagiários, o que os motiva a tomar medidas para reduzir o desconforto resultante. Especificamente, testamos o efeito da interação entre estilos de humor (afiliativo e agressivo) e estilos de liderança (transformacional e *laissez-faire*) nas atitudes dos estagiários (satisfação e estresse) e comportamentos (intenção de permanência e negligência). De modo geral, este estudo tenta demonstrar que sinais inconsistentes de líderes prejudicam os resultados do estágio, pois promovem sentimentos indesejáveis e experiências ambivalentes nos estagiários.

LIDERANÇA E O USO DO HUMOR

Devido aos papéis relacionais e informacionais do humor na comunicação interpessoal (Cooper et al., 2018; Pundt & Herrmann, 2015), o humor é considerado uma ferramenta crucial para ajudar os gestores a alcançar seus objetivos (Cooper, 2008; Pundt, 2015; Tremblay & Gibson, 2016). Em um estudo empírico recente com executivos brasileiros, o otimismo e o senso de humor foram duas das competências gerenciais mais relevantes dos líderes modernos (Sant'Anna, Campos, & Lótfi, 2012). Líderes buscam humor, tanto deliberado quanto espontâneo, para entender incongruências que inevitavelmente existem em ambientes de negócios (Hatch, 1997; Huang & Kuo, 2011). Além disso, o humor é considerado especialmente útil durante a entrada do

trabalhador na organização, quando ideias, valores e tarefas são compartilhados massivamente e relacionamentos são formados (Heiss & Carmack, 2012; Lynch, 2002; Sobral & Islam, 2015). Dada a capacidade do humor de estimular a formação rápida de laços afetivos (Robert & Wilbanks, 2012), o uso do humor pelos líderes pode ser particularmente eficaz nos estágios iniciais do emprego ou estágio, transformando os processos relacionais entre líderes e seguidores em ricas trocas momentâneas.

Definimos humor como um construto multifacetado que reflete uma condição comportamental (ou seja, expressão de humor *versus* um “senso” de humor) envolvendo uma intenção de ser divertido, seja por meios verbais (piadas e comentários irônicos) ou não verbais (visuais e gestuais) (Cooper, 2005). O humor é, portanto, fundamentalmente interpessoal, embora não necessariamente positivo. Martin, Puhlik-Doris, Larsen, Gray e Weir (2003) distinguem quatro estilos de humor de acordo com o conteúdo (positivo *versus* negativo) e o alvo (si mesmo *versus* os outros). Estilos positivos incluem humor afiliativo e autoaprimorado, enquanto estilos negativos incluem humor agressivo e autodestrutivo. Visto que nosso estudo está focado nos efeitos do humor dos líderes direcionado aos estagiários, nos concentramos apenas nos tipos de humor direcionados aos outros, ou seja, humor afiliativo e humor agressivo. O humor afiliativo é um humor do tipo amigável que tem como objetivo construir e melhorar relacionamentos interpessoais por meio de histórias engraçadas, piadas e comentários espirituosos, enquanto o humor agressivo envolve ironia, sarcasmo, o ridículo e outros tipos de humor que humilham os outros, representando o lado negro do humor (Martin et al., 2003).

Entre as diferentes técnicas disponíveis para os líderes, o humor afiliativo permite o estabelecimento de relações interpessoais de afeto com os liderados (Cooper, 2008; Hughes, 2009; Pundt & Herrmann, 2015; Robert et al., 2016), bem como a comunicação de informações e expectativas relacionadas ao trabalho (Romero & Pescosolido, 2008). O humor afiliativo ajuda a promover a intimidade interpessoal (Duncan, Smeltzer, & Leap, 1990) e a reduzir o peso da hierarquia (Romero & Cruthirds, 2006), promovendo, assim, relações de liderança de alta qualidade (Cooper, 2008; Pundt & Venz, 2017). A atmosfera positiva promovida pelo humor pode ajudar a explicar seus efeitos sobre a criatividade (Arendt, 2009), produtividade grupal (Clouse & Spurgeon, 1995) e eficácia em nível individual (Avolio et al., 1999).

Além disso, o humor afiliativo fornece informações importantes que podem não estar expressas em regras formais ou que são difíceis de expressar diretamente (Adelswärd & Oberg, 1998). Algumas informações difíceis ou tácitas podem ser divulgadas de modo imperceptível por meio do humor (Gruner,

1999), levando a, entre outras coisas, uma maior aceitação das mensagens dos líderes (Greatbatch & Clark, 2003; Zepeda, Franco, & Preciado, 2014). Essa função informativa do humor é fundamental para os funcionários recém-chegados, pois eles usam o humor para interpretar e assimilar expectativas de trabalho e cultura organizacional e para gerar novos laços (Heiss & Carmack, 2012).

Em contraste com o humor afiliativo, o humor agressivo é disfuncional, prejudicial para os outros e contraproducente para a construção e manutenção de relações de troca de alta qualidade entre líderes e liderados (Pundt & Herrmann, 2015). Isso ocorre porque o humor agressivo aumenta a distância social percebida entre líderes e liderados (Kim, Lee, & Wong, 2016). Enquanto o humor afiliativo envia mensagens positivas sobre uma organização, o humor agressivo pode ser usado para sabotar ou minar os objetivos organizacionais (Fleming & Spicer, 2002). Tal humor, longe de sinalizar uma atmosfera segura, age para expressar insatisfação (Sturdy & Fineman, 2001), enviando a mensagem oposta aos recém-chegados e aumentando a ansiedade organizacional e o estresse (Huo, Lam & Chen, 2012). O humor agressivo também pode machucar, já que o que os supervisores acham “engraçado” pode ser involuntariamente prejudicial. A natureza indireta do humor negativo e a diferenciação de conceitos relacionados, mas distintos, como supervisão abusiva (Tepper, 2000).

LÍDERES INCONSISTENTES E ESTAGIÁRIOS AMBIVALENTES

O humor pode ser uma ferramenta importante para a liderança; no entanto pesquisas mostram que, por vezes, o uso de humor pode ser inconsistente com o estilo de liderança, ou seja, o conjunto de comportamentos dos líderes para fornecer direção e motivar liderados (Avolio et al., 1999; Tremblay & Gibson, 2016). Por exemplo, um supervisor pode exibir o estilo de liderança ausente (*laissez-faire*), ao utilizar o humor afiliativo em sua comunicação. Por outro lado, um supervisor pode ter uma relação mais transformacional com os estagiários, mas usar uma forma agressiva (e obscura) de humor. A natureza polarizada dos estilos de liderança e humor, a grosso modo categorizados como construtivos ou ofensivos, tornam mais explícitas as inconsistências entre esses comportamentos (Tremblay & Gibson, 2016; Vecchio et al., 2009).

A inconsistência dos líderes é considerada prejudicial para os liderados e organizações (Tremblay & Gibson, 2016). No entanto, embora desejável, a consistência é, de certa forma, desafiadora para os líderes constantemente confrontados com objetivos multifacetados e necessários para equilibrar demandas

contraditórias e desempenhar vários papéis (Rothman, Pratt, Rees, & Vogus, 2017).

Quando manifestados pelos líderes, comportamentos inconsistentes geram sentimentos irritantes nos subordinados, o que caracteriza a ambivalência (Ashforth et al., 2014). Ambivalência refere-se à manutenção de orientações afetivas/cognitivas opostas em relação ao outro, como simultaneamente amar e odiar a mesma pessoa. A experiência da ambivalência tende a gerar aversão e ser disfuncional (Ashforth et al., 2014; Methot et al., 2017), e, mesmo que não seja consciente, induz respostas voltadas para afastar esses sentimentos indesejáveis.

A (in)consistência dos comportamentos dos líderes é particularmente importante para prever a eficácia da liderança, uma vez que a ambivalência experimentada pelos estagiários provavelmente desencadeia reações atitudinais e comportamentais. Ou seja, o humor amortece ou amplifica os efeitos dos estilos de liderança, e esses efeitos moderadores diferem de acordo com a forma de humor (Robert & Wilbanks, 2012). Da mesma forma que estudos observaram diferenças positivas e negativas em fenômenos relacionados ao afeto (Watson, Clark & Tellegen, 1984), o humor afiliativo atua principalmente sobre atitudes positivas, enquanto o humor agressivo está associado a atitudes relacionadas à tensão e atitudes negativas. Especificamente, sugerimos que o humor afiliativo funciona principalmente interagindo com estilos de liderança para aumentar atitudes positivas dos estagiários (ou seja, satisfação com o estágio), enquanto o humor ofensivo e agressivo interage com estilos de liderança para aumentar atitudes negativas relacionadas à ansiedade (ou seja, estresse).

DESENVOLVIMENTO DE HIPÓTESES

Liderança transformacional e humor

Líderes transformacionais atuam como mentores e modelos para os funcionários, incentivando-os a transcender as aspirações individuais em prol da organização (Judge & Piccolo, 2004). A liderança transformacional ajuda os estagiários a experimentar menor estresse e maior satisfação (Baranik, Roling, & Eby, 2010; D'Abate et al., 2009), tornando-os mais propensos a continuar trabalhando para a organização após o término do estágio (Beenen & Rousseau, 2010).

O humor afiliativo é consistente e alinhado com a liderança transformacional, pois os líderes transformacionais desenvolvem laços afetivos com os liderados (ver Ng, 2017, para uma meta-análise). Usando o humor afiliativo, os supervisores reforçam consistentemente os vínculos positivos e a identificação, o

que ajuda a estabelecer relações transformacionais (Pundt & Herrmann, 2015; Terrion & Ashforth, 2002). Além disso, ao criar um ambiente de trabalho positivo, o humor afiliativo facilita as interações supervisor-estagiários (Kim et al., 2016), fazendo com que os comportamentos transformacionais sejam ainda mais impactantes. Assim, sendo uma forma construtiva de exercer liderança, o humor afiliativo aumenta os efeitos da liderança transformacional sobre os resultados do estágio.

Por outro lado, o humor agressivo tende a anular os efeitos da liderança transformacional. Enquanto supervisores transformacionais promovem dependência emocional e confiança em estagiários (Kark, Shamir, & Chen, 2003), a zombaria ou o humor agressivo prejudicam a confiança e relacionamentos positivos. Tais comportamentos inconsistentes criam incerteza quanto às intenções e confiabilidade dos supervisores (Tremblay & Gibson, 2016). Assim, uma mistura de liderança construtiva e humor ofensivo inculca nos estagiários um sentimento de serem simultaneamente atraídos e repelidos pelos supervisores, promovendo sentimentos ambivalentes em relação a eles (Ashforth et al., 2014). Essa condição ambivalente é estressante e aversiva para os funcionários (Uchino et al., 2012); é mais provável que afete grupos vulneráveis como estagiários, gerando resultados negativos.

H1a. A consistência entre liderança transformacional e humor afiliativo aumenta os efeitos positivos dos líderes transformacionais na satisfação, gerando resultados mais positivos (menor negligência e maior intenção de permanência).

H1b. A inconsistência entre liderança transformacional e humor agressivo neutraliza os efeitos de redução de estresse dos líderes transformacionais, gerando resultados mais negativos (maior negligência e menor intenção de permanência).

Liderança *laissez-faire* e humor

Enquanto os líderes transformacionais apresentam uma visão para os liderados, a liderança *laissez-faire* destaca-se por ser um estilo de liderança no qual os líderes escapam às responsabilidades, não ajudam os seguidores e hesitam em tomar posições sobre questões importantes (Bass, 1985). Os comportamentos de *laissez-faire* podem prejudicar a aprendizagem dos estagiários, causando estresse (Vullingsh, Hoogh, Hartog, & Boon, 2018), insatisfação e respostas negativas em seus trabalhos (Beenen & Rousseau, 2010; Liu et al., 2011; Sosik & Godshalk, 2000). Esses efeitos são impulsionados pela falta de direção dos líderes *laissez-faire*, os quais não atendem as necessidades psicossociais dos estagiários e minam a confiança deles (Sosik & Godshalk, 2000).

O humor afiliativo usado por um supervisor *laissez-faire* reflete inconsistência, uma vez que os sinais afetivos positivos no contexto de relacionamento de liderança negativo parecem contraditórios e conflitantes (Tremblay & Gibson, 2016). Portanto, ao misturar um estilo de liderança que não dá suporte com humor afiliativo, os supervisores contribuem para o surgimento de sentimentos ambivalentes nos estagiários e, conseqüentemente, para a redução da satisfação deles.

No entanto, é provável que o uso de humor agressivo por supervisores *laissez-faire* seja visto como consistente e previsível pelos estagiários (Uchino et al., 2012). Tanto o estilo *laissez-faire* quanto o humor agressivo indicam desinteresse pelos subordinados (Cooper, 2008) e provavelmente reforçam os efeitos um do outro no relacionamento supervisor-estagiário. Ou seja, o humor agressivo provavelmente diminui a credibilidade dos líderes ainda mais. Nesse cenário, esse humor pode ser especialmente ruim, promovendo atitudes claramente negativas nos estagiários e afetando seu compromisso posterior com a organização.

H2a. A inconsistência entre a liderança *laissez-faire* e o humor afiliativo reforça os efeitos negativos dos líderes *laissez-faire* na satisfação, gerando resultados mais negativos (maior negligência e menores intenções de permanência).

H2b. A consistência entre a liderança *laissez-faire* e o humor agressivo reforça os efeitos da geração de estresse nos líderes *laissez-faire*, gerando resultados mais negativos (maior negligência e menores intenções de permanência).

MÉTODOS

Amostra e procedimento

Os participantes foram recrutados em centros de carreira e programas de estágio de uma grande universidade privada brasileira no Rio de Janeiro. O Brasil tem a vantagem de ter uma extensa história de oferecimento de estágios no ensino superior, normalmente envolvendo estudantes em projetos patrocinados durante seus últimos anos antes da graduação. No Brasil, os estágios são regulados federalmente pela Lei de Estágio (Lei nº 11.788, de 25 de setembro de 2008) e exigem supervisão acadêmica formal.

Um questionário foi aplicado em duas ondas com um intervalo de tempo de duas semanas. Convites contendo uma carta de apresentação explicando o propósito da pesquisa, instruções e *link* para a pesquisa foram enviados por *e-mail*. Na primeira onda (T_1), os participantes avaliaram seus supervisores quanto ao estilo de liderança e uso de humor. Na segunda

onda (T_2), os participantes avaliaram mediadores (satisfação e estresse) e variáveis dependentes (intenção de permanecer e comportamentos negligentes). Como incentivo, os estudantes receberam bilhetes de loteria para concorrer a um prêmio distribuído posteriormente. No entanto, foi enfatizado que os bilhetes não seriam invalidados se os participantes desistissem do estudo, mantendo, assim, a natureza voluntária e anônima do estudo, cujos objetivos eram incentivar respostas sinceras e reduzir o viés de deseabilidade social.

Ao todo, 164 estagiários completaram as duas ondas do questionário. Os estudantes tinham, em média, 22 anos; 55% eram do sexo feminino, 73% estavam no último ano de graduação, e a maioria estudava Administração de Empresas (42%). Aproximadamente 54% dos participantes tiveram supervisores do sexo masculino durante o estágio.

Medidas

Estilo de liderança

O estilo de liderança do supervisor foi medido usando o *Multifactor Leadership Questionnaire* – Questionário Multifatorial de Liderança (MLQ-5X) (Bass & Avolio, 1990). Selecionamos quatro itens para representar as dimensões centrais das subescalas de liderança transformacional: influência idealizada ou carisma (“meu supervisor direto fala de forma otimista sobre o futuro”), liderança inspiradora (“meu supervisor direto apresenta uma visão do que está por vir”), estimulação intelectual (“meu supervisor direto fornece razões para mudar minha maneira de pensar sobre problemas”) e consideração individualizada (“meu supervisor direto passa tempo me ensinando e treinando”). A liderança *laissez-faire* foi avaliada por quatro itens (por exemplo, “meu supervisor direto provavelmente estará ausente quando eu precisar dele”). Estagiários avaliaram a frequência com que seu supervisor se envolveu em cada comportamento em uma escala de cinco pontos, variando de 1 (nunca) a 5 (frequentemente, se não sempre). A confiabilidade dessas duas escalas de liderança foi de 0,81 e 0,72, respectivamente.

Humor

O humor dos supervisores foi medido por meio das subescalas para mensurar humor afiliativo e agressivo do *Humor Styles Questionnaire* – Questionário de Estilos de Humor (Martin et al., 2003). Os entrevistados avaliaram a frequência de um conjunto de comportamentos do líder em uma escala de cinco pontos, variando de 1 (nunca ou muito raramente) a 5 (muitas

vezes). Exemplificando, um item da escala de humor afiliativo era: “Meu supervisor gosta de fazer as pessoas rirem” e um item da escala de humor agressivo era “Se alguém cometer um erro, meu supervisor vai provocá-lo sobre isso várias vezes.” A confiabilidade das escalas de humor afiliativo e agressivo foi de 0,83 e 0,91, respectivamente.

Satisfação do estágio

A satisfação com o estágio foi medida por uma escala de seis itens derivada do *Job Satisfaction Index* – Índice de Satisfação com o Trabalho de Brayfield e Rothe (1951), utilizando uma escala tipo Likert de cinco pontos, variando de 1 (discordo fortemente) a 5 (concordo fortemente). Alguns itens incluídos foram “Sinto-me bastante satisfeito com o meu estágio” e “Sinto que estou mais feliz com o meu estágio do que a maioria das pessoas”. A confiabilidade da escala foi de 0,89.

Estresse no trabalho

O estresse do estagiário foi avaliado por uma escala de cinco itens adaptada do *Stress Diagnostic Survey* – Questionário para Diagnóstico de Estresse de Ivancevich e Matteson (1980), usando uma escala tipo Likert de cinco pontos, variando de 1 (discordo fortemente) a 5 (concordo fortemente). Foram selecionados itens para representar as dimensões centrais da escala: ambiguidade de papéis, conflito de papéis, sobrecarga quantitativa e qualitativa de papéis e preocupações com o desenvolvimento da carreira. Alguns itens incluídos foram “Meus deveres e objetivos no trabalho não estão claros para mim” e “Eu trabalho em tarefas e projetos desnecessários”. A confiabilidade da escala foi de 0,85.

Intenção de permanência e comportamento negligente

A intenção de ser contratado permanentemente pela empresa em que estagiavam e comportamentos negligentes foram mensurados por meio de uma escala de três itens adaptada de Leck e Saunders (1992). Os participantes foram convidados a indicar, em uma escala de cinco pontos, variando de 1 (discordo fortemente) a 5 (concordam fortemente), o quanto concordam com vários comportamentos no trabalho. Alguns itens incluídos foram “Desejo ser formalmente empregado por esta organização depois de terminar o meu estágio” e “Eu me esforcei menos no trabalho do que eu sei que posso”. A confiabilidade das escalas de permanência e comportamento negligente foi de 0,86 e 0,73, respectivamente.

Controles

Nós controlamos a liderança transacional porque ela se baseia em relações transacionais já estabelecidas. Assim, foi necessário controlar a liderança por recompensa contingente para excluir a possibilidade de os efeitos serem atribuídos à natureza de troca transacional da relação supervisor-estagiário. Quatro itens mediram a liderança por recompensa contingente (por exemplo, “Meu supervisor direto indica o que receberei se eu fizer o que precisa ser feito”) em uma escala de cinco pontos, e a confiabilidade foi de 0,72. Além disso, controlamos estatisticamente comportamentos de liderança prototípicos e antiprototípicos usando a *Implicit Leadership Theories Scale* – Escala de Teorias de Liderança Implícita de Epitropaki e Martin (2004), contendo 21 características prototípicas (por exemplo, energético) e antiprototípicas (por exemplo, egoísta) de líderes. Os participantes avaliaram cada traço dos seus supervisores com base em uma escala de cinco pontos, variando de 1 (extremamente incomum) a 5 (extremamente comum).

RESULTADOS

Para verificar a validade discriminante de nossas medidas, realizamos uma série de análises fatoriais confirmatórias. Primeiramente, estimamos índices de ajuste de dois modelos de medição de base: (1) um modelo de quatro fatores para os antecedentes (variáveis mensuradas em T_1) e (2) um modelo de quatro fatores para mediadores e resultados (variáveis medidas em T_2). Os resultados mostraram um bom ajuste de ambos os modelos: (1) $\chi^2(160) = 260,3$, $p < 0,001$; índice de ajuste comparativo (CFI) = 0,94; raiz do erro quadrático médio de aproximação (RMSEA) = 0,062; e (2) $\chi^2(129) = 221,1$, $p < 0,001$; CFI = 0,94; RMSEA = 0,066. Em seguida, comparamos o ajuste desses dois modelos com o ajuste dos modelos alternativos. Os modelos de base mostraram um ajuste significativamente melhor do que os modelos de medição alternativos, confirmando que nossas medidas são adequadas para capturar os construtos pretendidos.

A Tabela 1 apresenta médias, desvios-padrão e correlações entre os construtos principais. Os resultados apontam relativa falta de associação entre o comportamento antiprototípico do líder e todos os construtos dos modelos. Com base nas recomendações de Becker (2015), de que a inclusão de controles supérfluos pode produzir estimativas tendenciosas e reduzir o poder estatístico, optamos por excluir essa variável de análises posteriores.

Tabela 1. Médias, desvios-padrão, correlações e confiabilidade

Variáveis	Média	d.p.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1. Liderança transformacional	3,86	0,86	0,81										
2. Liderança transacional	3,39	0,78	0,76	0,72									
3. Liderança <i>laissez-faire</i>	2,30	0,78	-0,51	-0,42	0,71								
4. Humor afiliativo	3,45	0,93	0,55	0,57	-0,27	0,83							
5. Humor agressivo	1,35	0,75	-0,55	-0,41	0,47	-0,20	0,91						
6. Satisfação com o estágio	3,59	0,88	0,65	0,54	-0,40	0,40	-0,31	0,89					
7. Estresse no trabalho	2,29	0,89	-0,65	-0,60	0,56	-0,43	0,47	-0,64	0,85				
8. Comportamento negligente	1,99	0,87	-0,35	-0,27	0,36	-0,16	0,07	-0,37	0,42	0,73			
9. Intenção de permanência	3,60	1,25	0,38	0,30	-0,34	0,17	-0,19	0,61	-0,48	-0,33	0,86		
10. Comportamento prototípico do líder	4,29	0,47	0,50	0,44	-0,36	0,29	-0,29	0,43	-0,33	-0,28	0,29	0,78	
11. Comportamento antiprototípico do líder	2,17	0,55	0,01	0,07	-0,01	0,05	0,05	-0,08	0,13	0,15	-0,08	0,07	0,47

Nota: n = 164

Os coeficientes de alfa estão nas diagonais.

O modelo que propomos sugere efeitos indiretos entre as variáveis, com a relação entre estilos de liderança e resultados comportamentais sendo expressada por satisfação e estresse. A Tabela 2 resume os coeficientes de regressão dos modelos de mediação.

Tabela 2. Análise de regressão para modelos de mediação

	Satisfação com o estágio	Estresse no trabalho	Intenção de permanência		Comportamentos negligentes	
			Passo 1	Passo 2	Passo 1	Passo 2
<i>Controles</i>						
Comportamento prototípico do líder	0,12 ⁺	0,05	0,10	0,04	-0,12	-0,11
Liderança por recompensas contingentes	0,10	-0,25**	-0,01	-0,10	0,03	0,10
<i>Preditores principais</i>						
Liderança transformacional	0,47**	-0,33**	0,21 ⁺	-0,10	-0,19	-0,05
Liderança <i>laissez-faire</i>	-0,08	0,30**	-0,25**	-,16*	0,24**	0,16 ⁺
<i>Mediadores</i>						
Satisfação com o estágio				0,54**		-0,13
Estresse no trabalho				-0,15		0,23*
<i>F Test</i>	31,88**	42,99**	10,13**	18,07**	8,61**	7,61**
<i>R²</i>	0,45	0,52	0,20	0,41	0,18	0,23
<i>R² ajustado</i>	0,43	0,51	0,18	0,39	0,16	0,20

Note: n = 164 participants

p < 0,01; * p < 0,05; + p < 0,10

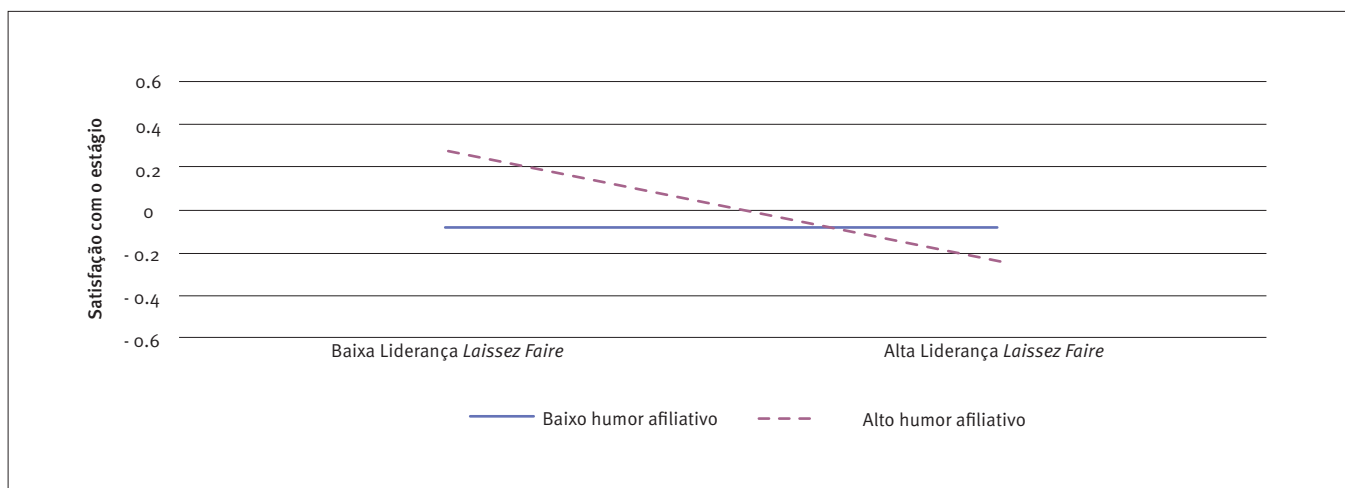
All coefficients are standardized and numbers are rounded to two decimal places.

Os resultados mostram que a liderança transformacional está positivamente associada à satisfação com o estágio ($b = 0,47, p < 0,01$) e negativamente associada ao estresse ($b = -0,33, p < 0,01$), enquanto a liderança *laissez-faire* está positivamente associada ao estresse ($b = 0,30, p < 0,01$), mas não à satisfação ($b = -0,08, p > 0,10$). Além disso, a satisfação está positiva e significativamente relacionada às intenções de aceitar o trabalho ($b = 0,54, p < 0,01$), mas não com comportamentos negligentes no trabalho ($b = -0,15, p > 0,10$). Ao contrário, foi encontrada uma relação significativa entre estresse e comportamentos negligentes durante o estágio ($b = 0,23, p < 0,05$), mas não entre estresse e intenção de permanência ($b = -0,13, p > 0,10$).

Em relação a H1a e H2a, previmos que o uso do humor afiliativo por parte dos supervisores modera a relação entre o estilo de liderança e a satisfação dos estagiários.

Consistente com a H2a, encontramos interação negativa do humor afiliativo com liderança *laissez-faire* ($b = -0,13, p < 0,05$). Em seguida, traçamos inclinações simples em um desvio-padrão acima e abaixo da média do moderador para entender melhor esse efeito de interação (Gráfico 1). Consistente com nossas expectativas, e consistente com a H2a, a inclinação foi relativamente forte (e negativa) para o humor altamente afiliativo (inclinação simples = $-0,26, p < 0,05$), mas não foi significativa para o humor pouco afiliativo (inclinação simples = $0,00, p > 0,10$). Considerando o efeito não significativo do comportamento de liderança *laissez-faire* e da satisfação dos estagiários, esse achado sugere que o uso do humor afiliativo por parte dos supervisores não só melhora (como previsto), como também pode ativar o impacto negativo da liderança *laissez-faire* na satisfação com o estágio.

Gráfico 1. Satisfação com o estágio previsto pela liderança *laissez-faire* moderada pelo humor afiliativo



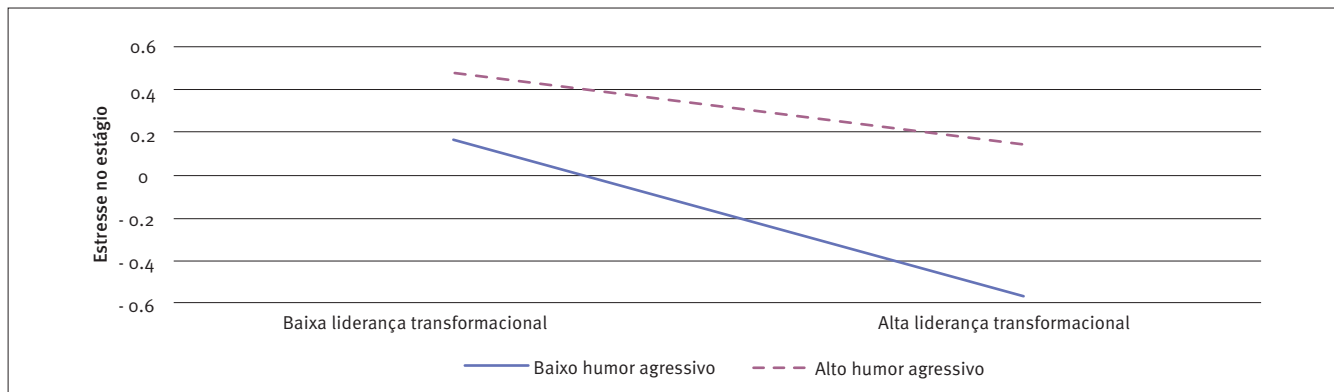
Nota: Inclinações com um desvio-padrão acima da média e um desvio-padrão abaixo da média.

Entretanto, o efeito da interação entre humor afiliativo e liderança transformacional na satisfação produziu uma relação não significativa ($b = 0,08, p > 0,10$), o que significa que o uso de humor construtivo não aumenta o efeito da liderança transformacional, ao contrário do proposto na H1a. Ou seja, a consistência comportamental dos líderes não tem efeitos cumulativos sobre a satisfação dos estagiários.

Em relação ao papel moderador do humor agressivo, as H1b e H2b previram que o uso de humor ofensivo interage com o estilo de liderança do supervisor, neutralizando os efeitos de redução do estresse pelos comportamentos de liderança transformacional e aumentando o efeito positivo da liderança *laissez-faire* sobre o estresse. Os resultados confirmaram que o efeito da interação entre humor agressivo e liderança

transformacional sobre o estresse dos estagiários é positivo e significativo ($b = 0,10, p < 0,05$), confirmando a hipótese de que o humor agressivo atenua o efeito dos comportamentos de liderança transformacional sobre o estresse (H1b). Ao traçar esse efeito de moderação (Gráfico 2), conclui-se que a relação entre liderança transformacional e estresse não é significativa em casos de humor altamente agressivo (inclinação simples = $-0,16, p > 0,10$), enquanto a inclinação é relativamente forte (e negativa) para humor pouco agressivo (inclinação simples = $-0,37, p < 0,01$). Esse achado sugere que comportamentos de liderança transformacional não reduzem o estresse quando os supervisores usam humor ofensivo em sua comunicação, enquanto o não uso de sarcasmo ou zombaria em sua comunicação reduz significativamente o estresse.

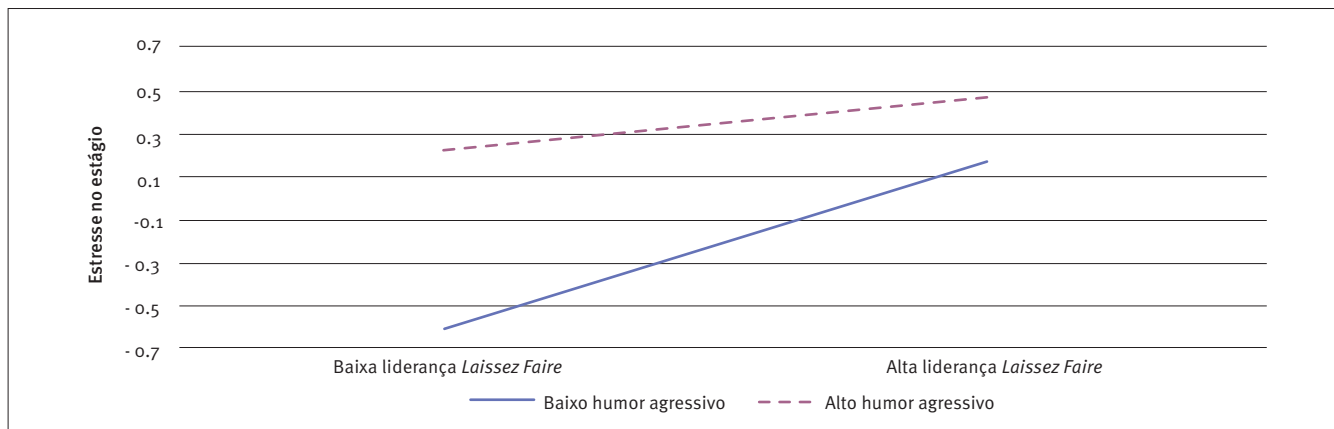
Gráfico 2. Estresse previsto pela liderança transformacional moderada por humor agressivo



Nota: Inclinações com um desvio-padrão acima da média e um desvio-padrão abaixo da média.

Os resultados também mostram a interação negativa do humor agressivo pela liderança *laissez-faire* ($b = -0,13, p < 0,05$), o que é corroborado pelas inclinações de relacionamento entre liderança *laissez-faire* e estresse decorrente de humor altamente agressivo (inclinação simples = $0,12, p > 0,10$) e humor pouco agressivo (inclinação simples = $0,39, p < 0,01$), conforme mostrado no Gráfico 3. Contrário ao previsto, esse achado sugere que o uso de humor agressivo por parte dos supervisores pode neutralizar, e não amplificar, o impacto negativo da liderança *laissez-faire* sobre o estresse dos estagiários.

Gráfico 3. Estresse previsto pela liderança laissez-faire moderada por humor agressivo



Nota: Inclinações com um desvio-padrão acima da média e um desvio-padrão abaixo da média.

Além disso, previmos que o humor dos supervisores (afiliativo e agressivo) modera (indiretamente, por meio do estresse e da satisfação) o impacto dos estilos de liderança nos comportamentos dos estagiários (negligência e intenção de permanência) – o que foi denominado efeito indireto condicional ou mediação moderada (Preacher, Rucker, & Hayes, 2007). Para testar a significância desses efeitos, foram utilizados os procedimentos de *bootstrapping* recomendados para analisar os efeitos indiretos condicionais sobre variáveis de resultado usando diferentes valores da variável moderadora. Especificamente, examinamos o efeito indireto condicional da recompensa contingente e da liderança *laissez-faire* sobre

a intenção de permanência (por meio da satisfação) usando diferentes valores de humor afiliativo. Também examinamos o efeito condicional das lideranças transformacional e *laissez-faire* sobre comportamentos negligentes (por meio do estresse) usando diferentes valores de humor agressivo.

Os resultados (Tabela 3) mostram que o efeito indireto da liderança *laissez-faire* sobre a intenção de permanência, mediada pela satisfação, só foi significativamente diferente de zero para valores de humor afiliativo com desvio-padrão acima da média ($b = -0,15$; intervalo de confiança de 95% *bootstrap* [IC] = $-0,277$ a $-0,059$). Além disso, o efeito indireto da liderança transformacional sobre comportamentos negligentes (por meio

do estresse) só não foi estatisticamente significativo para valores de humor altamente agressivo com desvio-padrão acima da média ($b = -0,05$; IC 95% *bootstrap* = $-0,145$ a $0,004$). Isso sugere que os efeitos de redução da negligência da liderança transformacional são anulados quando os supervisores usam humor agressivo, embora não tenha sido encontrada nenhuma evidência de que o humor afiliativo aumenta os efeitos de liderança transformacional. Da mesma forma, o efeito indireto

da liderança *laissez-faire* nos comportamentos negligentes dos estagiários foi positivo para pouco uso e uso moderado de humor agressivo ($b = 0,11$ e $b = 0,07$, respectivamente), mas não para uso elevado de humor agressivo ($b = 0,04$; IC 95% *bootstrap* = $-0,012$ a $0,118$). Esse achado sugere que, embora a liderança *laissez-faire* geralmente tenha impacto em comportamentos negligentes no trabalho, esse efeito é atenuado quando associado a humor agressivo.

Table 3. Estimativas de efeitos indiretos condicionais

Preditor	Mediador	Resultado	Moderador	Efeito	EP	LI 95%	LS 95%	
Liderança <i>laissez-faire</i>	Satisfação com o estágio	Intenção de permanência	Humor afiliativo	-1 SD	0,00	0,06	-0,135	0,117
			M	-0,08	0,04	-0,171	0,002	
			+1 SD	-0,15	0,05	-0,277	-0,059	
Liderança transformacional	Estresse no trabalho	Comportamentos negligentes	Humor agressivo	-1 SD	-0,11	0,06	-0,267	-0,033
			M	-0,08	0,04	-0,203	-0,023	
			+1 SD	-0,05	0,04	-0,145	0,004	
Liderança <i>laissez-faire</i>	Estresse no trabalho	Comportamentos negligentes	Humor agressivo	-1 SD	0,11	0,05	0,034	0,248
			M	0,07	0,03	0,024	0,162	
				0,04	0,03	-0,012	0,118	

Nota: $n = 164$ participantes

Todos os coeficientes foram padronizados e os números foram arredondados para duas casas decimais.

1.000 amostras de bootstrap

-1 DP/ +1 DP = um desvio-padrão abaixo da média/um desvio-padrão acima da média

M = Média

LI = Limite inferior do intervalo de confiança

LS = Limite superior do intervalo de confiança

DISCUSSÃO

O presente estudo explorou o efeito da (in)consistência comportamental dos supervisores na eficácia do estágio. De modo geral, nosso estudo mostra que a inconsistência entre comportamentos de liderança (por exemplo, liderança transformacional e humor agressivo) é prejudicial aos resultados do estágio. Nossos achados sugerem que a experiência simultânea de dois comportamentos contraditórios por parte de supervisores que sinalizam tanto aproximação quanto distância desencadeará experiências negativas e reações comportamentais negativas (Ashforth et al., 2014). Embora estudos passados forneçam evidências de que os estilos de liderança dos supervisores estão positivamente associados aos resultados do estágio (por

exemplo, Newman, Rose, & Teo, 2016), tais relações podem ser mais complexas do que o esperado.

Assim, nossos achados sugerem que, enquanto o humor afiliativo não afeta as relações de liderança transformacional (comportamentos consistentes), seu impacto negativo sobre o estresse é neutralizado quando os supervisores usam humor agressivo (comportamentos inconsistentes). Além disso, resultados também mostram que o uso de humor afiliativo pode agravar comportamentos de evitação associados ao estilo *laissez-faire*. Os estagiários podem julgar o uso do humor (embora positivo) abusivo e inconsistente com os comportamentos de seus líderes (ou seja, em vez da orientação necessária, eles recebem apenas piadas vazias). Esse efeito agravador não ocorre com o humor

agressivo, pois o efeito da liderança *laissez-faire* no estresse dos estagiários é neutralizado pelo uso do humor negativo.

Consistente com nossos resultados, estudos passados fornecem evidências de que comportamentos inconsistentes têm efeitos prejudiciais maiores do que os consistentes (por exemplo, Nahum-Shani, Henderson, Lim, & Vinokur, 2014). Essa assimetria pode estar relacionada ao sentimento de ambivalência que pode surgir quando os estagiários percebem inconsistência nos comportamentos de supervisão (Ashforth et al., 2014). Tal inconsistência sinaliza orientações opostas aos estagiários e leva à experiência de desorientação que caracteriza a ambivalência (por exemplo, líderes transformacionais que usam humor agressivo para estagiários que, ao mesmo tempo que são cuidados, são desconsiderados). Quando trazida à tona, a ambivalência dá origem a desconforto psicológico e respostas negativas em relação ao alvo da ambivalência (Ashforth et al., 2014; Rothman et al., 2017). No entanto, quando os supervisores se comportam de maneira consistente, podem prevenir o surgimento da ambivalência e as respostas negativas a ela associadas (Ashforth et al., 2014).

Em suma, nossos resultados evidenciam que, quando um supervisor combina comportamentos de liderança e o uso do humor de modo consistente, ele garante que os resultados decorrentes de comportamentos de liderança sejam positivos e frutíferos, mas, quando o humor não é percebido como consistente com um certo estilo de liderança, isso prejudica as atitudes e resultados dos estagiários. Assim, contribuímos para a literatura de liderança, revelando que a (in)consistência dos supervisores é especialmente relevante para o desenvolvimento de atitudes, comportamentos e intenção dos estagiários de serem formalmente contratados pela empresa em que estagiam. De modo geral, nossos achados contribuem ao mostrar que, apesar de os estilos de liderança afetarem os resultados dos estagiários, muitas vezes o fazem por meio de caminhos indiretos e contingentes que podem obscurecer os efeitos diretos. Além disso, nossos achados reforçam a mensagem central de que a interação entre estilos de liderança e humor é de fundamental interesse para a compreensão das reações comportamentais dos estagiários.

IMPLICAÇÕES GERENCIAIS

Nossas conclusões têm algumas implicações práticas que devem ser destacadas. Primeiro, nosso estudo contribui para a concepção e gestão de programas de estágio, enfatizando o papel das práticas de liderança. Se as organizações querem aproveitar os estágios como uma ferramenta de triagem para

fins de recrutamento, elas precisam estar cientes de como os comportamentos gerenciais podem afetar as atitudes e intenções dos estagiários em relação à empresa na qual estagiam.

Além disso, nossos resultados podem ajudar os líderes a entender que o humor é uma ferramenta poderosa para liderar estagiários no local de trabalho, mas nem todas as formas de humor têm resultados semelhantes quando conjugadas com diferentes estilos de liderança. Os líderes devem enfatizar a forma certa de usar o humor em sua comunicação com os estagiários. Os supervisores devem ser particularmente diligentes na busca de consistência entre estilos de comunicação e comportamentos de liderança.

LIMITAÇÕES E PESQUISAS FUTURAS

Este estudo tem algumas limitações que devem ser reconhecidas. Metodologicamente, tomamos várias precauções em relação aos dados provenientes de uma única fonte (Podsakoff, MacKenzie, & Podsakoff, 2012). Além de usar a abordagem de duas ondas para reduzir a probabilidade de viés de método comum, controlamos o comportamento prototípico de liderança para impedir que os efeitos diferentes dos estilos de liderança pudessem ser atribuídos exclusivamente às características prototípicas dos supervisores. Além disso, uma vez que o foco do nosso estudo foi nos efeitos da interação, e não nos efeitos diretos, essa preocupação comum com o método é menos problemática. De fato, a presença de viés de métodos comuns reduz estimativas de interação, levando a efeitos mais fracos (Siemsen, Roth, & Oliveira, 2010).

Em segundo lugar, nossa amostra veio de uma população de escolas privadas de classe alta no Brasil, um país conhecido por ampla disparidade econômica. Se, por um lado, nosso estudo representa um grupo pouco estudado na literatura organizacional, o de escolas latino-americanas, contribuindo, assim, para desfazer vieses geográficos na pesquisa, por outro lado, nossa amostra não é representativa da maioria dos brasileiros, que podem enfrentar desafios muito diferentes no local de trabalho. Estudos futuros deverão, portanto, considerar estagiários incluídos em todo o espectro socioeconômico.

Finalmente, nosso estudo baseia-se em uma teoria ampla e geral de humor para explicar seus efeitos sobre as atitudes e comportamentos dos estagiários. No entanto, reconhecemos o papel do contexto cultural na definição de estilos distintos de humor nacionais ou regionais. Nesse sentido, como destacam Osland, Franco e Osland (2007), as configurações de trabalho latino-americanas são marcadas por um senso específico de humor e diversão. Conseqüentemente, estudos futuros devem

adotar uma perspectiva contextualizada para melhor entender o impacto do humor no Brasil.

Apesar dessas limitações, pesquisas atuais sugerem que o humor interage de maneira complexa com estilos de liderança, produzindo uma série de efeitos moderadores. Em última análise, esses efeitos levam os funcionários a produzir resultados que são importantes para o sucesso das organizações. Particularmente no Brasil, onde estudos combinando esses dois fluxos de pesquisa são raros, nosso estudo destaca a importância da relação entre humor e liderança, assunto que merece ser investigado de maneira mais aprofundada em pesquisas futuras.

REFERÊNCIAS

- Adelswärd, V., & Oberg, B. M. (1998). The function of laughter and joking in negotiating activities. *Humor, 11*(4), 411-429. doi:10.1515/humr.1998.11.4.411
- Arendt, L. A. (2009). Transformational leadership and follower creativity: The moderating effect of leader humor. *Review of Business Research, 9*(4), 100-106.
- Ashforth, B. E., Rogers, K. M., Pratt, M. G., & Pradies, C. (2014). Ambivalence in organizations: A multilevel approach. *Organization Science, 25*(5), 1453-1478. doi:10.1287/orsc.2014.0909
- Avolio, B. J., Howell, J. M., & Sosik, J. J. (1999). A funny thing happened on the way to the bottom line: Humor as a moderator of leadership style effects. *Academy of Management Journal, 42*(2), 219-227. doi:10.2307/257094
- Baranik, L. E., Roling, E. A., & Eby, L. T. (2010). Why does mentoring work? The role of perceived organizational support. *Journal of Vocational Behavior, 76*(3), 366-373. doi:10.1016/j.jvb.2009.07.004
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York, NY: The Free Press.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1990). *Transformational leadership development: Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Becker, T. E. (2005). Potential problems in the statistical control of variables in organizational research: A qualitative analysis with recommendations. *Organizational Research Methods, 8*(3), 274-289.
- Beenen, G. (2014). The effects of goal orientations and supervisor concerns on MBA intern learning and performance. *Academy of Management Learning and Education, 13*(1), 82-101. doi:10.5465/amle.2012.0006
- Beenen, G., & Rousseau, D. (2010). Getting the most from MBA internships: Promoting intern learning and job acceptance. *Human Resource Management, 49*(1), 3-22. doi:10.1002/hrm.20331
- Brayfield, A. H., & Rothe, H. F. (1951). An index of job satisfaction. *Journal of Applied Psychology, 35*(5), 307-311. doi:10.1037/h0055617
- Clouse, R. W., & Spurgeon, K. L. (1995). Corporate analysis of humor. *Psychology: A Journal of Human Behavior, 32*(3-4), 1-24.
- Cooper, C. D. (2005). Just joking around? Employee humor expression as an ingratiation behavior. *Academy of Management Review, 30*(4), 765-776. doi:10.2307/20159167
- Cooper, C. (2008). Elucidating the bonds of workplace humor: A relational process model. *Human Relations, 61*(8), 1087-1115. doi:10.1177/0018726708094861
- Cooper, C., Kong, D. T., & Crossley, C. (2018). Leader humor as an interpersonal resource: Integrating three theoretical perspectives. *Academy of Management Journal, 61*(2), 769-796. doi:10.5465/amj.2014.0358
- D'Abate, C. P., Youndt, M. A., & Wenzel, K. E. (2009). Making the most of an internship: An empirical study of internship satisfaction. *Academy of Management Learning & Education, 8*(4), 527-539.
- De Cremer, D. (2003). Why inconsistent leadership is regarded as procedurally unfair: The importance of social self-esteem concerns. *European Journal of Social Psychology, 33*(4), 535-550. doi:10.1002/ejsp.162
- Duncan, W. J., Smeltzer, L. R., & Leap, T. L. (1990). Humor and work: Applications of joking behavior to management. *Journal of Management, 16*(2), 255-278. doi:10.1177/014920639001600203
- Epitropaki, O., & Martin, R. (2004). Implicit leadership theories in applied settings: Factor structure, generalizability, and stability over time. *Journal of Applied Psychology, 89*(2), 293-310. doi:10.1037/0021-9010.89.2.293
- Fleming, P., & Spicer, A. (2002). Workers' playtime? Unravelling the paradox of covert resistance in organizations. In S. R. Clegg (Ed.), *Management and organization paradoxes* (pp. 65-86). Amsterdam: Benjamins.
- George, A. T. (2013). Leadership lessons from the Royal Navy. *McKinsey Quarterly, 1*, 121-126. Retrieved from <https://www.mckinsey.com>
- Greatbatch, D., & Clark, T. (2003). Displaying group cohesiveness: Humor and laughter in the public lectures of management gurus. *Human Relations, 56*(12), 1515-1544. doi:10.1177/00187267035612004
- Gruner, C. R. (1999). *The game of humor: A comprehensive theory of why we laugh*. New York, NY: Transaction.
- Hatch, M. J. (1997). Irony and the social construction of contradiction in the humor of a management team. *Organization Science, 8*(3), 275-288.
- Heiss, S. N., & Carmack, H. J. (2012). Knock, knock; who's there? Making sense of organizational entrance through humor. *Management Communication Quarterly, 26*(1), 106-132. doi:10.1177/0893318911414914

- Huang, K. P., & Kuo, W. C. (2011). Does humor matter? From organizational management perspective. *Journal of Social Sciences*, 7(2), 141–145. doi:10.3844/jssp.2011.141.145
- Hughes, L. W. (2009). Leader levity: The effects of a leader's humor delivery on followers' positive emotions and creative performance. *Journal of Behavioral & Applied Management*, 10(3), 415–432.
- Huo, W., Lam, W., & Chen, Z. (2012). Am I the only one this supervisor is laughing at? Effects of aggressive humor on employee strain and addictive behaviors. *Personnel Psychology*, 65(4), 859–885. doi:10.1111/peps.12004
- Ivancevich, J. M., & Matteson, M. T. (1980). Stress and work: A managerial perspective. In J. C. Quick, R. S. Bhagat, J. E. Dalton, & J. D. Quick (Eds.), *Work stress: Health care systems in the workplace*. (pp. 27–49). New York, NY: Praeger.
- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755–768. doi:10.1037/0021-9010.89.5.755
- Kark, R., Shamir, B., & Chen, G. (2003). The two faces of transformational leadership: Empowerment and dependency. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 246–255. doi:10.1037/0021-9010.88.2.246
- Kenny, M. E., Medvide, M. B., Minor, K. A., Walsh-Blair, L. Y., Bempechat, J., Ruane Seltzer, J. M., & Blustein, D. L. (2015). A qualitative inquiry of the roles, responsibilities, and relationships within work-based learning supervision. *Journal of Career Development*, 42(2), 117–132. doi:10.1177/0894845314543496
- Kim, T., Lee, D., & Wong, N. Y. (2016). Supervisor humor and employee outcomes: The role of social distance and affective trust in supervisor. *Journal of Business and Psychology*, 31(1), 125–139. doi:10.1007/s10869-015-9406-9
- Leck, J. D., & Saunders, D. M. (1992). Hirschman's loyalty: Attitude or behavior? *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 5(3), 219–230. doi:10.1007/BF01385049
- Liu, Y., Ferris, G. R., Xu, J., Weitz, B. A., & Perrewé, P. L. (2014). When ingratiation backfires: The role of political skill in the ingratiation–internship performance relationship. *Academy of Management Learning & Education*, 13(4), 569–586. doi:10.5465/amle.2012.0399
- Liu, Y., Xu, J., & Weitz, B. A. (2011). The role of emotional expression and mentoring in internship learning. *Academy of Management Learning & Education*, 10(1), 94–110. doi:10.5465/amle.10.1.zqr94
- Lynch, O. H. (2002). Humorous communication: Finding a place for humor in communication research. *Communication Theory*, 12(4), 423–445. doi:10.1111/j.1468-2885.2002.tb00277.x
- Lynch, O. H. (2009). Kitchen antics: The importance of humor and maintaining professionalism at work. *Journal of Applied Communication Research*, 37(4), 444–464. doi:10.1080/00909880903233143
- Martin, R. A., Puhlik-Doris, P., Larsen, G., Gray, J., & Weir, K. (2003). Individual differences in uses of humor and their relation to psychological well-being: Development of the humor styles questionnaire. *Journal of Research in Personality*, 37(1), 48–75. doi:10.1016/S0092-6566(02)00534-2
- McHugh, P. P. (2017). The impact of compensation, supervision and work design on internship efficacy: Implications for educators, employers and prospective interns. *Journal of Education & Work*, 30(4), 367–382.
- Methot, J., Melwani, S., & Rothman, N. B. (2017). The space between us: A social-functional emotions view of ambivalent and indifferent workplace relationships. *Journal of Management*, 43(6), 1789–1819. doi:10.1177/0149206316685853
- Mullen, J., Kelloway, E. K., & Teed, M. (2011). Inconsistent style of leadership as a predictor of safety behaviour. *Work & Stress*, 25(1), 41–54. doi:10.1080/02678373.2011.569200
- Nahum-Shani, I., Henderson, M., Lim, S., & Vinokur, A. (2014). Supervisor support: Does supervisor support buffer or exacerbate the adverse effects of supervisor undermining? *Journal of Applied Psychology*, 99(3), 484–503. doi:10.1037/a0035313
- Newman, A., Rose, P. S., & Teo, S. T. (2016). The role of participative leadership and trust-based mechanisms in eliciting intern performance: Evidence from China. *Human Resource Management*, 55(1), 53–67. doi:10.1002/hrm.21660
- Ng, T. W. (2017). Transformational leadership and performance outcomes: Analyses of multiple mediation pathways. *Leadership Quarterly*, 28(3), 385–417. doi:10.1016/j.leaqua.2016.11.008
- Osland, J. S., De Franco, S., Osland, A., (2007). Organizational implications of Latin American culture: Lessons for the expatriate manager. *Economia e Gestão*, 7(14), 109–120.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Podsakoff, N. P. (2012). Sources of method bias in social science research and recommendations on how to control it. *Annual Review of Psychology*, 65, 539–569. doi:10.1146/annurev-psych-120710-100452
- Preacher, K. J., Rucker, D. D., & Hayes, A. F. (2007). Addressing moderated mediation hypotheses: Theory, methods, and prescriptions. *Multivariate Behavioral Research*, 42(1), 185–227. doi:10.1080/00273170701341316
- Pundt, A. (2015). The relationship between humorous leadership and innovative behavior. *Journal of Managerial Psychology*, 30(8), 878–893. doi:10.1108/JMP-03-2013-0082
- Pundt, A., & Herrmann, F. (2015). Affiliative and aggressive humour in leadership and their relationship to leader-member exchange. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 88(1), 108–125. doi:10.1111/joop.12081
- Pundt, A., & Venz, L. (2017). Personal need for structure as a boundary condition for humor in leadership. *Journal of Organizational Behavior*, 38(1), 87–107. doi:10.1002/job.2112

- Robert, C., Dunne, T. C., & Lun, J. (2016). The impact of leader humor on subordinate job satisfaction: The crucial role of leader-subordinate relationship quality. *Group & Organization Management*, 41(3), 375-406. doi:10.1177/1059601115598719
- Robert, C., & Wilbanks, J. E. (2012). The wheel model of humor: Humor events and affect in organizations. *Human Relations*, 65(9), 1071-1099. doi:10.1177/0018726711433133
- Romero, E. J., & Cruthirds, W. (2006). The use of humor in the workplace. *Academy of Management Perspectives*, 20(2), 58-69. doi:10.5465/amp.2006.20591005
- Romero, E., & Pescosolido, A. (2008). Humor and group effectiveness. *Human Relations*, 61(3), 395-418. doi:10.1177/0018726708088999
- Rose, P. S. (2017). The intern to employee career transition: An outsiders perception of insider status. *Journal of Career Development*, 45(6), 566-579. doi:10.1177/0894845317725192
- Rose, P. S., Teo, S. T. T., & Connell, J. (2014). Converting interns into regular employees: The role of intern-supervisor exchange. *Journal of Vocational Behavior*, 84(2), 153-163. doi:10.1016/j.jvb.2013.12.005
- Rothman, N. B., Pratt, M. G., Rees, L., & Vogus, T. J. (2017). Understanding the dual nature of ambivalence: Why and when ambivalence leads to good and bad outcomes. *Academy of Management Annals*, 11(1), 33-72. doi:10.5465/annals.2014.0066
- Sant'Anna, A. S., Campos, M. S., & Lófti, S. (2012). Liderança: O que pensam executivos Brasileiros sobre o tema? *RAM-Revista de Administração Mackenzie*, 13(6), 48-76. doi:10.1590/S1678-69712012000600004
- Siggelkow, N., & Rivkin, J. W. (2005). Speed and search: Designing organizations for turbulence and complexity. *Organization Science*, 16(2), 101-122. doi:10.1287/orsc.1050.0116
- Siemsen, E., Roth, A., & Oliveira, P. (2010). Common method bias in regression models with linear, quadratic, and interaction effects. *Organizational Research Methods*, 13(3), 456-476. doi:10.1177/1094428109351241
- Sobral, F., & Islam, G. (2015). He who laughs best, leaves last: The influence of humor on the attitudes and behavior of interns. *Academy of Management Learning & Education*, 14(4), 1-19. doi:10.5465/amle.2013.0368
- Sosik, J. J., & Godshalk, V. M. (2000). Leadership styles, mentoring functions received, and job-related stress: A conceptual model and preliminary study. *Journal of Organizational Behavior*, 21(4), 365-390. doi:10.1002/(SICI)1099-1379(200006)21:4<365::AID-JOB14>3.0.CO;2-H
- Sturdy, A., & Fineman, S. (2001). Struggles for the control of affect: Resistance as politics and emotion. In A. Sturdy, I. Grugulis, & H. Willmott (Eds.), *Customer service: Empowerment and entrapment*. London, UK: Macmillan/Palgrave.
- Tepper, B. J. (2000). Consequences of abusive supervision. *Academy of Management Journal*, 43(2), 178-190. doi:10.5465/1556375
- Terrion, J. L., & Ashforth, B. E. (2002). From "I" to "we": The role of putdown humor and identity in the development of a temporary group. *Human Relations*, 55(1), 55-88. doi:10.1177/0018726702055001606
- Tremblay, M., & Gibson, M. (2016). The role of humor in the relationship between transactional leadership behavior, perceived supervisor support, and citizenship behavior. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 23(1), 39-54. doi:10.1177/1548051815613018
- Uchino, B., Cawton, R., Smith, T., Light, K., McKenzie, J., Carlisle, M., ... Bowen, K. (2012). Social relationships and health: Is feeling positive, negative, or both (ambivalent) about social ties related to telomeres? *Health Psychology*, 31(6), 789-796. doi:10.1037/a0026836
- Vecchio, R., Justin, J., & Pearce, C. (2009). The influence of leader humor on relationships between leader behavior and follower outcomes. *Journal of Managerial Issues*, 21(2), 171-194.
- Vullingsh, J. T., De Hoogh, A. H. B., Den Hartog, D. N., & Boon, C. (2018). Ethical and passive leadership and their joint relationships with burnout via role clarity and role overload. *Journal of Business Ethics*. doi:10.1007/s10551-018-4084-y
- Watson, D., Clark, L. A., & Tellegen, A. (1984). Cross-cultural convergence in the structure of mood: A Japanese replication and a comparison with U.S. findings. *Journal of Personality and Social Psychology*, 47(1), 127-144. doi:10.1037/0022-3514.47.1.127
- Wendlandt, N. M., & Rochlen, A. B. (2008). Addressing the college-to-work transition: Implications for university career counselors. *Journal of Career Development*, 35(2), 151-165. doi:10.1177/0894845308325646
- Zepeda, A. V., Franco, D. A. H., & Preciado, O. A. P. (2014). O humor na estratégia de persuasão durante as campanhas eleitorais. *Revista Brasileira de Ciência Política*, (13), 245-258. doi:10.1590/S0103-33522014000100010
- Zhao, H., & Liden, R. C. (2011). Internship: A recruitment and selection perspective. *Journal of Applied Psychology*, 96(1), 221-229. doi:10.1037/a0021295

ARTÍCULOS

Sometido 25.09.2018. Aprobado 04.06.2019

Evaluado por el sistema *double blind review*. Editor Científico: Diogo Henrique Helal

Versión original

DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-759020190503>

LA FELICIDAD EN EL TRABAJO: VALIDACIÓN DE UNA ESCALA DE MEDIDA

Happiness at work: Measurement scale validation

Felicidade no trabalho: Validação de uma escala de medição

RESUMEN

La felicidad del trabajador es un factor determinante de su eficiencia a corto y a largo plazo. En la literatura encontramos intentos de medir dicha felicidad directamente, y otros centrados en conocer cuáles son los elementos que generan esta felicidad. El presente trabajo realiza el análisis de validez de una escala propuesta por Del Junco, Espasandín, Dutschke y Palacios (2013) en la que se exponen factores determinantes de la felicidad del trabajador. El trabajo aporta una guía para la validación de escalas con un enfoque estructural y confirmatorio, basada en los datos de 262 empresas de la provincia de Sevilla (España). Asimismo, la escala muestra dos dimensiones (factores relacionados con el puesto de trabajo y factores relacionados con el trabajador) que confirman la necesidad de combinar la perspectiva del individuo y del entorno a la hora de analizar la felicidad laboral.

PALABRAS CLAVE | Felicidad en el trabajo, validación de escalas, análisis factorial exploratorio, análisis factorial confirmatorio, ecuaciones estructurales.

ABSTRACT

Workers' happiness is a determining factor of their short- and long-term efficiency. Several scholars have attempted to develop happiness measurement frameworks. The present work analyzes the validity of a scale proposed by Del Junco, Espasandín, Dutschke, and Palacios (2013) in which factors determining worker happiness are elucidated and examined. The work provides a guide for validating scales using a structural and confirmatory approach on the basis of data derived from 262 companies in the province of Seville (Spain). The scale examines two dimensions—factors related to the job and factors related to the worker—that confirm the need to combine both individual and environmental perspectives when analyzing worker happiness.

KEYWORDS | Happiness at work, scale validation, exploratory factor analysis, confirmatory factor analysis, structural equations.

RESUMO

A felicidade do trabalhador é um fator determinante de sua eficiência em curto e longo prazos. Na literatura, encontramos tentativas de medir a felicidade. O presente trabalho faz a análise da validade de uma escala proposta por Del Junco, Espasandín, Dutschke e Palacios (2013) na qual fatores que determinam a felicidade do trabalhador estão expostos. O trabalho fornece um guia para a validação de escalas com uma abordagem estrutural e confirmatória, com base em dados de 262 empresas na província de Sevilha (Espanha). Da mesma forma, a escala mostra duas dimensões (fatores relacionados ao trabalho e fatores relacionados ao trabalhador) que confirmam a necessidade de combinar a perspectiva do indivíduo e do ambiente ao analisar a felicidade no trabalho.

PALAVRAS-CHAVE | Felicidade no trabalho, validação de escalas, análise fatorial exploratória, análise fatorial confirmatória, equações estruturais.

JEL: C3; I31; M54

CAROLINA RAMIREZ-GARCIA¹

cramgar@upo.es

ORCID: 0000-0002-7831-5139

JUAN GARCÍA-ÁLVAREZ DE

PEREA¹

jgaralv@upo.es

ORCID: 0000-0001-6432-0204

JULIO GARCIA-DEL JUNCO²

deljunco@us.es

ORCID: 0000-0003-0338-150X

¹Universidad Pablo de Olavide, Departamento de Economía Financiera y Contabilidad, Sevilla, España

²Universidad de Sevilla, Departamento de Administración de Empresas y Marketing, Sevilla, España

INTRODUCCIÓN

¿Qué hace a un trabajador feliz? La felicidad es una cuestión que ha sido abordada por áreas tan diversas como la Filosofía, la Literatura, la Psicología, la Sociología o la Antropología entre otras, pero es recientemente cuando surge con fuerza en el área de la Dirección de Empresas. Estamos ante un concepto del que es imposible ofrecer una definición única: no tiene una causa definida, sino que surge por la combinación de múltiples factores como pueden ser la genética, las características personales, el sexo, el nivel de estudios, las actividades realizadas, el entorno y un largo etcétera (Heller, Judge, & Watson, 2002; Peterson, Park, Hall, & Seligman, 2009).

En la literatura, la naturaleza multidimensional de la felicidad es clara, siendo puesta de manifiesto en los trabajos de Fisher (2014) y Rothmann (2013) y entre otros. Si bien las visiones hedónicas y eudaimónicas han centrado los orígenes de los trabajos de felicidad en distintos ámbitos, actualmente surge el concepto de *flourishment* (Diener et al. 2010) con el que se busca el origen del bienestar interior, de la salud mental, como base de la felicidad. Al ser complejo definir e influir sobre la percepción de felicidad, junto a los trabajos dedicados a medir la felicidad encontramos estudios centrados en analizar los antecedentes de la felicidad, factores que llevan al trabajador a una situación de bienestar.

Dado el elevado tiempo que se dedica al trabajo, la felicidad laboral supone un componente fundamental para desarrollar el bienestar personal y la felicidad (Fisher, 2014; Paschoal & Tamayo, 2008). Si bien se ha demostrado que el trabajo aporta menos a la felicidad total de las personas comparativamente que la pareja, la familia, el ocio o los amigos, por el contrario, tiene un potencial de infelicidad altísimo y demostrado (Argyle, 1992). Así, la psicología positiva, centrada en el estudio del bienestar y la felicidad personal como emociones positivas, ha experimentado un gran auge dentro del campo de la felicidad en el trabajo (Fisher, 2010; Luthans, 2002; Seligman & Csikszentmihalyi, 2000).

Del Junco, Espasandín, Dutschke y Palacios (2013), tras realizar una serie de entrevistas a trabajadores españoles y portugueses, desarrollan una escala de medida en el campo de la felicidad en el trabajo. Los autores, haciéndose eco de la falta de estudios sobre felicidad laboral en el área de Organización de Empresas, buscan proponer un instrumento accesible y útil para un directivo en su gestión cotidiana. El presente trabajo suministra dicho cuestionario a 262 empresas, describiendo el proceso de validación, depuración de datos, así como el análisis factorial para determinar las dimensiones subyacentes a la escala y la bondad de ajuste de la medida respecto a los datos reales del constructo a analizar.

A continuación, se expone cómo se ha introducido el término de felicidad en el trabajo revisando modelos propuestos previamente en la literatura, así como los antecedentes de la felicidad laboral. Seguidamente, se analizan las distintas evidencias de validez del cuestionario propuesto por Del Junco et al. (2013). Tras describir la metodología, se exponen y discuten los resultados principales del análisis. El artículo concluye con la exposición de las principales conclusiones, así como sus limitaciones y las futuras líneas de investigación derivadas de estas limitaciones.

REVISIÓN DE LA LITERATURA

El concepto felicidad depende del enfoque que adopta cada autor en su trabajo (Kiesebir & Diener, 2008; Veenhoven, 1991), por lo que numerosos investigadores se refieren a él como “bienestar subjetivo” (Zelenski, Murphy, & Jenkins, 2008). No obstante, este bienestar se ha reconocido como un componente de la felicidad, más rica, amplia y compleja que el bienestar (Diener, 2000; Diener, Suh, Lucas, & Smith, 1999; Onusic, 2013). Numerosos trabajos concluyen que la felicidad surge de una medida subjetiva realizada por cada individuo acerca de los logros conseguidos en su propia vida (Diener, Sandvik, & Pavot, 1991).

La felicidad es concebida desde una doble vertiente: por un lado (a) la visión *hedónica*, según la cual la felicidad vendrá determinada por el placer, la experiencia acumulada de afectos obtenidos, centrada principalmente en lo que la persona está sintiendo; y por otro lado (b) la perspectiva “eudaimónica” según la cual la felicidad es el grado de coherencia interna y de realización personal alcanzados, expresión de las capacidades potenciales individuales (Daniels, 2000; Ferreira, Silva, Fernandes, & Almeida, 2008; Fisher, 2014; Van Horn, Taris, Schaufeli, & Scheurs, 2004; Ryan & Deci, 2001). Mientras que desde un punto de vista hedonista la felicidad es compatible con vivir una vida de valores superficiales, avaricia y explotación de otros, la perspectiva eudaimónica se centra en el contenido de la propia vida y los procesos implicados en “vivir bien” en lugar de “sentirse bien” (Rothmann, 2013). Tanto es así que se ha llegado a afirmar que la felicidad hedonista es insostenible a largo plazo en ausencia de un bienestar eudaimónico (Fisher, 2010).

La dualidad hedonista y eudaimónica se completa con el bienestar social (Fisher, 2014) así como con el concepto de *flourishment*, entendido como la experiencia de una vida que “va bien”, una combinación de sentirse bien y funcionar efectivamente (Huppert & So, 2013). Según Diener, el enfoque de *flourishing* incluye un propósito en la vida, la presencia de relaciones positivas, compromiso, competencia, autorrealización,

optimismo y contribución al bienestar de otros (Diener et al. 2010). Se podría decir que si se estableciera un continuo en la salud mental, desde salud completa (*flourishing*) hasta falta de salud mental (*languishing*), la posición de las personas en ese continuo se determina por su puntuación en tres tipos de bienestar (emocional, psicológico y social) (Keyes, 2000). En aras de lograr este *flourishing*, Huppert y So (2013) diferencian diez características de la persona (competencia, estabilidad emocional, compromiso, sentido, optimismo, emociones positivas, relaciones positivas, resiliencia, autorrealización y vitalidad) recogiendo tanto aspectos hedónicos como eudamónicos. Por su parte, Keyes (2002) concreta esta salud mental en un conjunto de síntomas de sentimientos positivos y funcionamientos positivos en la vida.

La felicidad en el trabajo representa una cuestión de gran importancia, ya que la mayor parte de los seres humanos trabajan tanto por necesidad como por deseo: es una fuente no solo de ingresos, sino también de puesta en práctica de capacidades y habilidades personales, de enfrentar desafíos y de la propia realización personal (Moyano Díaz, Castillo Guevara, & Lizana Lizana, 2008). Tanto es así que a quienes les gusta su trabajo no lo dejarían aun cuando no necesitaran el dinero (Argyle, 1992). Según Suh y Koo (2008) la felicidad laboral puede analizarse en el ámbito global del trabajador, en el organizativo o empresarial, o en el trabajo, centrándose la mayoría en la persona del trabajador (Groot & Maassen van den Brink, 1999) o bien en el grupo o entorno en el que opera (Baker, Greenberg, & Heemingway, 2006). Igualmente, este análisis se puede realizar considerando al trabajador como individuo soporte de procesos mentales (Judge Heller, & Mount, 2002), o centrándose en el peso del “entorno” en la felicidad experimentada por el trabajador (Warr, 2013). Por último, una tercera diferenciación de enfoque es distinguir trabajos que miden la felicidad/bienestar del trabajador en sí, de aquellos que analizan los factores que llevan a esa percepción de felicidad.

Entre las medidas de felicidad en el trabajo existen diversidad de constructos dentro de los cuales el más utilizado es satisfacción laboral, encontrando otros como compromiso individual, compromiso organizativo, implicación laboral, motivación intrínseca, empuje y valor, afecto en el trabajo o resiliencia (Fisher, 2010). Ninguno tiene la capacidad para medir por sí solo la felicidad en el trabajo, por lo que lo más apropiado es tener en cuenta el conjunto de todos ellos para aproximarse al concepto final de felicidad en el trabajo (Fisher, 2010).

Esta naturaleza multidimensional de la felicidad es clara, y se pone de manifiesto explícitamente en los trabajos de Fisher (2014), Rothmann (2013) y Van Horn, et al. (2004) entre otros. Warr (1994) distingue cuatro dimensiones primarias (bienestar afectivo, aspiración, autonomía y competencia) y una quinta dimensión

(funcionamiento integrado) que comprende las cuatro primarias y refleja a la persona como un todo. Por su parte, Van Horn et al. (2004) proponen cinco dimensiones, tres en línea con el trabajo de Warr (bienestar afectivo, social y profesional) e incluyen dos más (bienestar cognitivo y psicósomático). Paschoal y Tamayo (2008) proponen una escala de bienestar en el trabajo con una dimensión afectiva (emociones y humores en el trabajo) y una dimensión cognitiva (percepción de expresividad y realización personal en el trabajo). Según estos autores se diferencia entre bienestar subjetivo y bienestar psicológico, donde el primero adopta una visión hedónica, basada en la experiencia de placer frente a sufrimiento y el segundo un enfoque eudaimónico de la felicidad. Singh y Aggarwal (2018), por su parte, proponen cuatro dimensiones, dos organizativas: experiencias organizativas de apoyo, experiencias organizativas de no apoyo, y dos dimensiones del trabajador: flujo y motivación intrínseca y sentimientos repulsivos.

Fisher (2014), tratando de unificar las distintas perspectivas de felicidad, propone un modelo que tiene como núcleo el bienestar laboral, la experiencia de estados de ánimo y emociones placenteras mientras se trabaja. Posteriormente, incluye los estados de ánimo y las emociones negativas en el trabajo, los juicios de satisfacción en el trabajo y actitudes similares. Por último, su modelo se completa con las concepciones de bienestar general en el trabajo, los componentes eudaimónicos y bienestar social.

En cuanto a trabajos que estudian factores que originan la felicidad laboral, puede decirse que esta viene explicada por una suma de características del trabajo, como el salario, la posibilidad de promoción, el horario, el nivel de peligrosidad del puesto o su monotonía, etc.; del entorno del trabajo, como el ambiente de la empresa, el salario medio en comparación con el propio, la dimensión de la empresa y su potencial, etc.; así como del trabajador, su edad, sexo, nivel de estudios, situación sentimental, etc. (Lin & Semykina, 2012). Igualmente, Parker y Hyett (2011) reconocen el respeto organizativo por el empleado, el cuidado del empleado y la intrusión del trabajo en la vida privada como antecedentes positivos y negativos del bienestar (Fisher, 2014).

Una variable frecuentemente analizada como fuente de felicidad laboral ha sido el salario. Algunos autores defienden que elevados ingresos contribuyen a un aumento de la felicidad personal (Clark, Kristensen, & Westergård-Nielsen, 2009), mientras que otros muestran que esta relación dependerá de la percepción de los trabajadores acerca de lo equitativa que consideran esa contraprestación a su trabajo (Sloane & Williams, 2000). Judge, Piccolo, Podsakoff, Shaw y Rich (2010) de forma aislada no encontraron efectos del salario sobre la satisfacción laboral, pero observaron que los empleados con mayores salarios estaban ligeramente más satisfechos que los que ganan menos.

Para Warr (2013) los salarios tienen una influencia positiva en trabajadores con bajos ingresos, comportándose de forma neutra a partir de cierto nivel de ingresos. En esta línea encontramos otra corriente de estudios que consideran las ganancias intrínsecas, como la capacidad de adquirir nuevas habilidades y su efecto positivo en el nivel de felicidad alcanzado, como elemento generador de felicidad (Origo & Pagani, 2009).

La *estabilidad profesional*, reflejada en la calidad del contrato laboral, en su carácter definido o indefinido, *también ha sido analizada frecuentemente como antecedente de la felicidad*. Sanín, López y Gómez (2015) y Useche y Parra (2002) encuentran una notable influencia de esta estabilidad laboral en la felicidad del trabajador. Por su parte, Hosie y Sevastos (2009) y Sanín y Restrepo (2009) observan que la falta de garantía en la permanencia del puesto de trabajo provoca una sensación negativa que limita la felicidad del trabajador. Así, la persona en la organización manifestará una mayor satisfacción en la medida que se sienta seguro profesionalmente (Wright, Larwood, & Denney, 2002), existiendo una relación negativa entre los contratos más precarios con el nivel de felicidad del trabajador (Gamero, 2007). Pero no solo es la estabilidad profesional la que influye en el nivel de felicidad del trabajador, ya que la “estabilidad interior” también afecta a dicha felicidad tanto en el ámbito laboral como en otras áreas de la vida personal (Judge et al., 2002).

Encontramos finalmente otros estudios que parecen poner el énfasis en el grado de independencia y libertad en el trabajo, más allá de las ganancias o la forma contractual. Así, Benz y Frei (2004) observan un mayor grado de felicidad en aquellos trabajadores que optan por el autoempleo, debido a que la sensación de libertad que experimentan –no que necesariamente tengan– es mayor. Como sucedía con el efecto del nivel salarial, Warr (2013) vuelve a encontrar que esta autonomía afecta positivamente a la felicidad en niveles de autonomía menores y de forma neutral a partir de cierto valor. Ahora bien, si la autonomía crece excesivamente los valores de felicidad laboral alcanzados pueden verse reducidos.

Respecto a antecedentes del *flourishment*, el modelo Warr (1987) reconoce nueve condiciones ambientales (oportunidad de control, uso de habilidades, contacto interpersonal, exigencias de objetivos y tareas, variedad, claridad ambiental, disponibilidad de dinero, seguridad física y posición social) responsables del bienestar psicológico. Igualmente, el modelo de las características del trabajo (Hackman & Oldham, 1980) especifica cinco dimensiones de una tarea (variedad de habilidades, identidad de la tarea, significado de la tarea, responsabilidad-autonomía y comentarios) que pueden afectar la satisfacción laboral, el

compromiso laboral y a otros aspectos del *flourishment*. Smith, Kendall y Hulin (1969) en esta línea postularon cinco facetas de la satisfacción laboral: trabajo, supervisión, compañeros de trabajo, remuneración y ascensos

DESCRIPCIÓN DE LA ESCALA Y RECOPIACIÓN DE DATOS

En el trabajo de Del Junco et al. (2013), los autores se proponen extraer una escala de medida de la felicidad ante las respuestas a tres interrogantes:

- ¿Cuál es su definición de felicidad?
- ¿Qué entiende por felicidad en la organización? y
- ¿Qué es felicidad en el trabajo? (Del Junco et al., 2013, p. 10).

Así, mediante entrevistas abiertas a trabajadores portugueses y españoles, se realizaron estas preguntas, cuya transcripción se analizó con la herramienta ATLAS / TI V6.0 llevándose a cabo un análisis de contenido que permitió extraer los factores más relevantes. Estos factores dieron, así, lugar a la propuesta de una serie de ítems para medir felicidad organizacional (Del Junco et al., 2013, p. 15) estructurada en 15 ítems (ver Cuadro 1). Previamente a estas cuestiones, se realizan dos preguntas de control sobre edad y sexo que corresponden a variables individuales que la literatura considera que pueden afectar al nivel de felicidad.

Cuadro 1. Cuestionario propuesto por Del Junco et al. (2013)

Evalúe del 1 al 7 las siguientes afirmaciones	
1	Disfruto con mi trabajo
2	La familia me aporta felicidad
3	Tengo buena salud
4	En mi vida el amor ocupa un lugar importante
5	Tengo estabilidad interior
6	Tengo bienestar objetivo
7	Tengo estabilidad profesional
8	En el trabajo obtengo las justas recompensas
9	El clima organizacional de la empresa es bueno
10	Los jefes dirigen bien
11	Disfruto haciendo bien mi trabajo
12	El clima organizacional en mi unidad de trabajo es bueno
13	La motivación interna de mi puesto es alta
14	Mis tareas en la empresa están bien diseñadas
15	Soy extrovertido/a

Con el objetivo de validar esta escala, para el presente trabajo se seleccionaron empresas representativas de distintos tamaños y sectores de actividad de la provincia de Sevilla recogidas en el censo suministrado por “einforma.com” (Ver Ficha Técnica en el Cuadro 2).

Cuadro 2. Ficha técnica de la encuesta

Método recolección datos	Directo, con presencia en las empresas participantes.
Ámbito geográfico	Provincia de Sevilla
Universo	Micro, pequeñas, medianas y grandes empresas
Número de encuestas	262

Los cuestionarios se realizaron visitando a las empresas para maximizar el número de respuestas. El primer contacto era con el responsable de la empresa, preferiblemente del ámbito de recursos humanos, mostrando nuestro deseo de que participase en nuestra investigación. Las características de los individuos encuestados son las recogidas en la Tabla 1:

Tabla 1. Composición de la muestra

Sexo	
Mujeres	39,40%
Hombres	60,60%
Edad	
20-29	12,40%
30-39	35,30%
40-49	24,70%
50-59	22,90%
60-69	4,70%
mayores de 70	0%

Análisis de las evidencias de validez de la escala

La validez de un instrumento de medida para un uso concreto es definida como el grado en el que la evidencia y la teoría soportan la interpretación del instrumento de investigación para ese uso determinado (AERA, APA, NCME, 2014). La validación consistirá, así, en obtener evidencia empírica, examinar la literatura relevante y llevar a cabo análisis lógicos para evaluar cada proposición. A diferencia de la distinción tradicional de Validez

de Contenido, de Constructo y de Criterio, en la actualización de los Estándares de la American Education Research Association (AERA), American Psychological Association (APA) y el National Council on Measurement in Education de 2014, se propone el concepto de validez como único y manifestado en evidencias de validez (AERA, APA, NCME, 2014, pp.14). Dichas evidencias de validez se pueden concretar en:

- **Evidencias basadas en el test de contenido:** Obtenidas del análisis de la relación entre el contenido del cuestionario y el constructo teórico que se trata de medir.
- **Evidencias basadas en el proceso de respuesta:** Análisis teóricos y empíricos del proceso de respuesta que pueden dar evidencia del ajuste del constructo y la respuesta dada al test.
- **Evidencias basadas en la estructura interna:** Indica el grado en el que las relaciones entre los ítems del test y los componentes del test conforman el constructo que se quiere interpretar.
- **Evidencia basada en la relación con otras variables:** La interpretación de un uso dado del test implica que el constructo debe estar relacionado con otras variables.
- **Evidencias convergente y discriminante:** En el primer caso hablamos de la relación entre las puntuaciones del test y otras medidas que tratan de evaluar el mismo constructo o similar, mientras que la relación entre puntuaciones del test y medidas con diferentes propósitos da la evidencia discriminante.

A continuación, analizamos dichas evidencias respecto a la escala propuesta por Del Junco et al. (2013).

Evidencias basadas en el test de contenido

Para obtener este tipo de evidencias es necesario concretar el constructo teórico que se trata de medir, entendiendo por constructo el concepto o las características que se quieren evaluar con el test diseñado (AERA, APA, NCME, 2014). La descripción detallada de este constructo proporciona un marco conceptual para el instrumento de medida. En el caso de la escala propuesta por Del Junco et al. (2013) en primer lugar se analiza en qué medida los ítems reflejan las vertientes teóricas del concepto

felicidad descritas en el apartado teórico de este trabajo. Para ello, hemos clasificado los ítems del cuestionario como “Hed” en caso de que reflejen la vertiente hedónica de la felicidad y “Eud” en caso de reflejar su vertiente eudaimónica (Fisher, 2010). Igualmente, dado que los factores que influyen en la felicidad del trabajador son una conjunción de aspectos individuales y del entorno (Warr, 2013), la segunda columna del Cuadro 3 clasifica las afirmaciones en función de estos aspectos.

Cuadro 3. Evidencia de validez de contenido

	Evalúe del 1 al 7 las siguientes afirmaciones	Hed/Eud ¹	Ind/Ent ²
1	Disfruto con mi trabajo	Eud	Ind
2	La familia me aporta felicidad	Hed	Ent
3	Tengo buena salud	Hed	Ind
4	En mi vida el amor ocupa un lugar importante	Hed	Ind
5	Tengo estabilidad interior	Hed	Ind
6	Tengo bienestar objetivo	Hed	Ind
7	Tengo estabilidad profesional	Hed	Ent
8	En el trabajo obtengo las justas recompensas	Eud	Ent
9	El clima organizacional de la empresa es bueno	Eud	Ent
10	Los jefes dirigen bien	Eud	Ent
11	Disfruto haciendo bien mi trabajo	Eud	Ind
12	El clima organizacional en mi unidad de trabajo es bueno	Eud	Ent
13	La motivación interna de mi puesto es alta	Eud	Ind
14	Mis tareas en la empresa están bien diseñadas	Eud	Ent
15	Soy extrovertido/a	Hed	Ind

Notas: ¹Cuestión que aborda el componente Hedónico o Eudaimónico.

²Cuestión que plantea un factor del Individuo o del Entorno.

Los ítems extraídos del análisis de contenido reflejan tanto factores relacionados con el trabajador (Groot & Maassen van den Brink, 1999) como del grupo en el que desarrolla su tarea (Baker et al., 2006; Suh & Koo, 2008). Al ser un cuestionario extraído de un estudio exploratorio, estos ítems no reflejan estrictamente variables delimitadas previamente por el investigador, sino que muestra las variables que los entrevistados perciben como relevantes ante las preguntas del campo de la felicidad laboral

que realizaron los entrevistadores. Observando dichas variables podemos afirmar que el contenido de los ítems se encuadra con la vertiente de trabajos que tratan antecedentes de felicidad, no con medidas directas de la felicidad.

Evidencias de validez en el proceso de respuesta

Los cuestionarios presentan ciertas limitaciones que el investigador puede controlar si sigue los principios fundamentales del diseño y la administración de cuestionarios (Dillman, 2000). En esta categoría se encuentran los procedimientos de pretest, de seguimiento y el análisis del sesgo de no respuesta. En el caso de la escala propuesta por Del Junco et al. (2013) se analizó el sesgo de no respuesta tanto para el sector como para el tamaño de la empresa, para comprobar si la muestra podía generar errores a la hora de validar la escala. La prueba no paramétrica de Chi cuadrado mostró que la composición de la muestra reflejaba la composición de la población.

Evidencias basadas en la estructura interna

Para analizar la consistencia de los ítems de la escala en uno o varios factores, se contrasta en primer lugar la normalidad de los datos y a continuación se realiza un Análisis Factorial Exploratorio (AFE) usando el programa estadístico SPSS 22 (George & Mallery, 2003) para contrastar su multidimensionalidad y el nivel de fiabilidad (Hair, Anderson, Tatham, & Black, 1999). Para depurar los casos atípicos o outliers que pueden afectar a las conclusiones de validez, se usó el intervalo intercuartílico sustituyendo los datos que salen de ese intervalo por la media de los valores de la variable una vez eliminado el outlier. Un ejemplo para una de las variables del estudio sería el que se recoge en la Tabla 2.

Tabla 2. Cálculo del intervalo detección valores atípicos

Variable 1	Disfruto de mi trabajo
Mediana (Q ₂)	0,365
Rango IQ	1,349
Q ₁	-0,309
Q ₃	1,04
Lim Inf ¹	-4,358
Lim sup ¹	5,089

Nota: ¹Límites del intervalo fuera del cual se consideran a los valores atípicos o outliers.

La normalidad de los datos se analizó mediante la prueba de Kolmogorov-Smirnoff, que mostró que los datos no siguen una distribución normal, usándose estadísticos asintóticamente robustos, no afectados por la no normalidad de los datos. En el Análisis Factorial Exploratorio (AFE) se exige a las distintas dimensiones un Alfa de Cronbach que supere el 0,7 como criterio de fiabilidad (Hair et al., 1999). Respecto a las medidas de Varianza Extraída (varianza que es capaz de explicar el factor o variable latente) y Fiabilidad Compuesta (consistencia interna de los indicadores), aunque tradicionalmente se han establecido como puntos de corte 0,5 y 0,7 respectivamente (Hair et al., 1999), Valentini y Damásio (2017) afirman que no se puede fijar un umbral estricto para estas medidas, ya que sufren alteraciones en función del número de ítems y de la homogeneidad de las cargas factoriales y podría limitar la interpretación de los resultados (Valentini & Damásio, 2017). Por esto, dichos valores son analizados con cautela. El AFE fue realizado con el método de extracción de máxima verosimilitud, que ofrece resultados cercanos a los del Análisis Factorial Confirmatorio (AFC) y rotación varimax por la facilidad que ofrecen a la hora de la interpretación de las cargas factoriales (Hair et al., 1999). La significatividad del modelo se analiza con el coeficiente KMO (Kaiser-Meyer-Olkin), cuyos valores deben ser próximos a la unidad, así como con la prueba de esfericidad de Barlett, que debe ser significativa (Hair et al., 1999).

El primer resultado que obtenemos de este AFE es el recogido en la Tabla 3, donde el valor de la medida KMO de 0,876 indica una correlación alta de las variables, considerándose el test como notable (sería muy bueno en casos de $KMO > 0,9$) y una prueba de esfericidad de Barlett significativa, justificando así el análisis factorial. La prueba factorial muestra que en la escala se pueden distinguir dos factores que explican un total de 45,53% de la varianza, donde la matriz factorial carga de la siguiente forma:

Tabla 3. Matriz factorial inicial de la escala

	Redacción Item	Factor 1	Factor 2
1	Disfruto con mi trabajo	0,616	0,288
2	La familia me aporta felicidad	0,09	0,508
3	Tengo buena salud	0,03	0,504
4	En mi vida el amor ocupa un lugar importante	0,06	0,398
5	Tengo estabilidad interior	0,19	0,756
6	Tengo bienestar objetivo	0,397	0,58
7	Tengo estabilidad profesional	0,459	0,322
8	En el trabajo obtengo las justas recompensas	0,748	0,085

(continua)

Tabla 3. Matriz factorial inicial de la escala (continuación)

	Redacción Item	Factor 1	Factor 2
9	El clima organizacional de la empresa es bueno	0,834	-0,018
10	Los jefes dirigen bien	0,892	0,091
11	Disfruto haciendo bien mi trabajo	0,292	0,58
12	El clima organizacional en mi unidad de trabajo es bueno	0,668	0,229
13	La motivación interna de mi puesto es alta	0,664	0,35
14	Mis tareas en la empresa están bien diseñadas	0,708	0,214
15	Soy extrovertido/a	0,327	0,257

En la Tabla 3 podemos observar que la variable número “En mi vida el amor ocupa un lugar importante” tiene cargas factoriales sensiblemente inferiores a 0,5, lo que supone indicios de problemas de fiabilidad. Asimismo, el Alpha de Cronbach de la escala, si se elimina esta variable, pasa de 0,884 a 0,888, por lo que consideramos relevante eliminar la variable de la escala definitiva. Lo mismo sucede con las variables “Tengo buena salud”, “La familia me aporta felicidad” y “Soy Extrovertido”, que tras su eliminación el AF queda de la forma indicada en la Tabla 4:

Tabla 4. Matriz factorial final de la escala

	Redacción Item	Factor 1	Factor 2
	En el trabajo obtengo las justas recompensas	0,699	0,262
	El clima organizacional de la empresa es bueno	0,856	0,085
	Los jefes dirigen bien	0,871	0,24
	El clima organizacional en mi unidad de trabajo es bueno	0,613	0,349
	La motivación interna de mi puesto es alta	0,555	0,539
	Mis tareas en la empresa están bien diseñadas	0,649	0,35
	Disfruto con mi trabajo	0,504	0,502
	Tengo estabilidad interior	0,106	0,627
	Tengo bienestar objetivo	0,308	0,574
	Tengo estabilidad profesional	0,353	0,476
	Disfruto haciendo bien mi trabajo	0,138	0,716

La eliminación de estos ítems, desde una perspectiva de análisis del constructo, puede responder a que trata de factores teóricamente relacionados con la felicidad (amor, salud, familia, carácter extrovertido), pero sin una relación clara con la felicidad laboral que se estudia. A la vista de los resultados, y analizando el contenido de los ítems de cada dimensión, podemos distinguir una primera dimensión de factores relacionados con el puesto de trabajo (Alpha de Cronbach del 0,91) y otra dimensión que recoge factores del trabajador (Alpha de Cronbach del 0,72).

Estas escalas son útiles para la práctica profesional, donde la puntuación se usa para tener una orientación de la situación de felicidad laboral de los empleados. No obstante, con un enfoque más académico para utilizar la escala en modelos de estudio más complejos, se lleva a cabo el Análisis Factorial Confirmatorio (AFC) mediante modelos de Ecuaciones Estructurales (Bagozzi, Yi, & Phillips, 1991), determinando así qué variables formarían la escala de medida definitiva.

El enfoque de ecuaciones estructurales introduce la estimación del error de medida de los factores y con ésta las medidas de bondad de ajuste que estudian la validez de las ecuaciones de regresión y la cercanía del modelo teórico con la realidad (Byrne, 2006). Estas medidas de bondad de ajuste se basan en la comparación de la matriz de covarianzas de la muestra con la de la población, mediante el estadístico Chi-Cuadrado y su p-valor asociado. Dado que este estadístico es sensible al tamaño muestral y está basado en la centralidad de su distribución, en las últimas décadas han surgido numerosos índices de ajuste alternativos con una visión más pragmática (Byrne, 2006). Para la no normalidad de los datos se utilizan indicadores asintóticamente robustos, entre los que destaca la Chi Cuadrado Satorra-Bentler (Satorra, 1993), estadístico más fiable para evaluar la estructura de medias y covarianzas bajo varias distribuciones y tamaños muestrales (Hu, Bentler, & Kano, 1992; Curran, West, & Finch, 1996). En la Tabla 5 se resumen los índices de ajuste más frecuentes a analizar junto a la Chi-Cuadrado_{SB} y su P valor,

Tabla 5. Medidas de bondad de ajuste

Índice de ajuste		Valor de referencia	Comentario
Índice de Ajuste de Elección	Comparative Fit Index (CFI)	>0,95	Creado por Bentler (1990). Evita problemas de muestras pequeñas y, aunque un valor del CFI superior a 0,9 ha sido considerado originalmente adecuado (Bentler, 1992), se ha establecido un valor de corte en torno a 0,95 (Hu & Bentler, 1999). El CFI es considerado como el índice de ajuste de elección (Byrne, 2006).
	Goodness of Fit Index (GFI)	>0,9	Considerado análogo al valor del R cuadrado de los modelos de regresión múltiple (Tanaka, 1993).
Índices Absolutos de Ajuste	Adjusted Goodness of fit Index (AGFI)	>0,9	Ajustado para los grados de libertad del modelo, penalizando la incorporación de parámetros adicionales
	McDonald Fit Index (MFI)	>0,89	Hu y Bentler (1999) concretaron el valor de corte para MFI distinto al del GFI y AGFI
Índice Absoluto de Desajuste	Root mean square error of approximation (RMSEA)	<0,6	Es uno de los criterios que más información da en el modelo de estructura de covarianzas (Byrne, 2006). Sensible a los errores de especificación del modelo, por poder usarse como guía interpretativa acerca de la calidad del modelo y por permitir construir intervalos de confianza alrededor de los valores del RMSEA

En el caso de la dimensión referente a las características del puesto de trabajo, su primer análisis, como muestra la Tabla 6, proporciona medidas de bondad de ajuste aceptables que en algunos indicadores no cumplen con los límites exigibles:

Tabla 6. Medidas de bondad de ajuste iniciales del factor 1

	Valores de referencia	Características del puesto de trabajo
X^2_{SB} (g.l.)		39,67 (9)
P-Valor	>0,05	0
GFI	>0,9	0,932
AGFI	>0,9	0,841
RMSEA _{robusto}	<0,6	0,114
CFI _{robusto}	>0,95	0,941
MFI	>0,89	0,943
Alpha de Cronbach	>0,7	0,893
Fiabilidad Compuesta	>0,7	0,894
Varianza Extraída	>0,5	0,588

Partiendo de que la Chi-Cuadrado_{SB} y su P valor no son significativos, debemos buscar qué variable(s) motiva(n) esta falta de ajuste del modelo apoyándonos en el Test de Multiplicadores de Lagrange (LMTTest) que indica qué relaciones se pueden incluir para mejorar el ajuste del modelo. Según este test, correlacionar la variable “Mis tareas en la empresa están bien diseñadas” con las variables “En el trabajo obtengo las justas recompensas” y “La motivación de mi puesto es alta”, se logra un mejor ajuste del modelo.

Tabla 7. Medidas de bondad de ajuste del factor 1 con factores correlacionados

	Valores de referencia	Características del puesto de trabajo
X^2_{SB} (g.l.)		6,95 (6)
P-Valor	>0,05	0,325
GFI	>0,9	0,987
AGFI	>0,9	0,956
RMSEA _{robusto}	<0,6	0,025
CFI _{robusto}	>0,95	0,998
MFI	>0,89	0,998
Alpha de Cronbach	>0,7	0,893
Fiabilidad Compuesta	>0,7	0,901
Varianza Extraída	>0,5	0,606

Esta correlación entre ítems puede dar problemas de multicolinealidad en modelos complejos, por lo que podría ser aconsejable eliminar el ítem que sea fuente de este problema (en este caso, la variable 14) logrando así un buen ajuste del modelo, como se muestra en la Tabla 8.

Tabla 8. Medidas de bondad de ajuste del factor 1 eliminando la variable 14

	Valores de referencia	Características del puesto de trabajo
X^2_{SB} (g.l.)		6,84 (5)
P-Valor	>0,05	0,23
GFI	>0,9	0,986
AGFI	>0,9	0,959
RMSEA _{robusto}	<0,6	0,038
CFI _{robusto}	>0,95	0,995
MFI	>0,89	0,996
Alpha de Cronbach	>0,7	0,876
Fiabilidad Compuesta	>0,7	0,879
Varianza Extraída	>0,5	0,597

Los datos de bondad de ajuste de partida para la escala referente a las características internas del trabajador son los recogidos en la Tabla 9:

Tabla 9. Medidas de bondad de ajuste iniciales del factor 2

	Valores de referencia	Características del puesto de trabajo
X^2_{SB} (g.l.)		30,65 (5)
P-Valor	>0,05	0
GFI	>0,9	0,933
AGFI	>0,9	0,799
RMSEA _{robusto}	<0,6	0,14
CFI _{robusto}	>0,95	0,869
MFI	>0,89	0,952
Alpha de Cronbach	>0,7	0,761
Fiabilidad Compuesta	>0,7	0,749
Varianza Extraída	>0,5	0,429

Si bien las medidas de bondad de ajuste no se encuadran en los intervalos ideales, en este caso se opta por no seguir ajustando esta dimensión, ya que los cuatro ítems de partida con los que se cuentan hacen muy probable que tengamos problemas de especificación del modelo si se eliminan variables.

Evidencias convergente y discriminante

En este paso se trata de confirmar que cada factor extraído del análisis factorial confirmatorio mide un solo constructo, y que dicho constructo es significativamente distinto del resto de los factores recogidos en el cuestionario. De esta forma se estudia si las escalas miden solo su constructo objetivo, o, por el contrario, se confunden con otros factores del estudio (Sánchez & Sarabia, 1999). Para ofrecer evidencias de este tipo seguimos el procedimiento propuesto por Fornell y Larcker (1981): existe evidencia discriminante siempre y cuando la varianza extraída sea superior a las correlaciones entre dos constructos elevadas al cuadrado. Esta comprobación se suele concretar en una matriz en la que se compara la correlación que guardan los factores dos a dos con la varianza extraída de cada factor. En nuestro caso la matriz es sumamente sencilla, pero a efectos de ilustración puede servirnos para mostrar el procedimiento. En la Tabla 10 se puede observar que la correlación de los dos factores (0,644) elevada al cuadrado es inferior a la varianza extraída de ambos factores, lo que significa que el factor 1 y el factor 2 están midiendo constructos diferentes.

Tabla 10. Evidencias discriminantes

	Factor 1	Factor 2
Factor 1	0,597	
Factor 2	0,414	0,409

Una segunda evidencia sostiene que el valor de la correlación, más y menos el valor del producto de 1,96 por la desviación estándar de la covarianza del indicador, debe formar un intervalo en el que el uno no se encuentre comprendido entre los extremos (Hair et al., 1999). En nuestro caso, si a la correlación de 0,644 le sumamos y restamos el producto de 1,96 por 0,08 obtenemos el intervalo [0,47-0,81] donde el 1 no se encuentra comprendido entre los extremos. Por tanto, este segundo criterio también se cumple en ambas dimensiones.

DISCUSIÓN

Extraído de un análisis de contenido de carácter exploratorio Del Junco et al. (2013) proponen una escala que inicialmente es considerada por los autores como un instrumento de la felicidad organizativa. Analizando con detenimiento el contenido de la escala, se observa que representa antecedentes de la felicidad laboral, y no mide la felicidad en sí misma. El análisis de validez de los ítems propuestos refleja que en la escala subyacen dos dimensiones: factores del puesto de trabajo y factores del trabajador, las cuales añaden al balance hedónico de experiencias

vitales positivas y negativas acumuladas la consecución de objetivos personales logrados también en el trabajo (Origo & Pagani, 2009). Al mismo tiempo, los ítems de este instrumento consideran tanto las características individuales como el efecto de los factores organizacionales, siguiendo la corriente que estudia cómo manejar el conjunto de la relación trabajador-entorno (Fisher, 2010; Warr, 2013). Esta conjunción de factores internos y externos al trabajador contribuye a enriquecer los trabajos que analizan las fuentes de felicidad, ya que según Pan y Zhou, (2013), la mayor parte de los estudios sobre la felicidad se han enfocado fundamentalmente a la relación ingresos-felicidad, más que sobre otras variables. Igualmente, Seibert, Crant y Kraimer (1999) ponen de manifiesto el interés de estudiar la relación del ámbito interno y externo a la persona para conocer su impacto en la felicidad de la organización, ámbitos que son recogidos en la escala y que muestran ser dos dimensiones distintas. Dichas dimensiones son coherentes con la visión de Singh y Aggarwal (2018) acerca de que la felicidad en el trabajo implica interacción entre las experiencias del empleado individualmente y las experiencias organizativas.

Los ítems del cuestionario recogen aspectos relevantes tratados en la literatura de felicidad laboral: la satisfacción laboral (Fisher, 2003), es un factor relevante de la felicidad en el trabajo sustentado en la psicología positiva (Proudfoot, Corr, Guest, & Dunn, 2009; Bakker & Oerlemans, (2011)); la motivación del puesto de trabajo ha demostrado su influencia positiva en el bienestar de las personas en la empresa (López & Fierro, 2015); el clima organizacional tanto en la unidad de trabajo como en la compañía se confirma en la literatura como un factor relevante en la felicidad (Chiumento, 2007; Gutierrez, 1988; López, Chambel, Muñoz, & Silva da Cunha, 2018). Igualmente, el salario surge como un ítem relevante entre las fuentes de felicidad constatadas en el cuestionario (Diener & Biswas-Diener, 2002; Frey & Stutzer, 2000; Fuentes & Rojas, 2001; Hagerty & Veenhoven, 2003; Schyns, 2002; Kenny, 2005; Zuzanek, 2013). El diseño de las tareas es considerado por Fisher (2010) entre las características para mejorar la felicidad en el trabajo, mientras que los trabajos de Likert (1979; 1986) mostraron la influencia de dirigir bien sobre la felicidad de las personas en la organización.

CONCLUSIONES

Si en la felicidad del trabajador sólo pesasen factores del individuo como genética o factores hereditarios, poco se podría hacer por incrementar y gestionar el nivel de felicidad (Arvey, Boucharda, Segal, & Abraham, 1989; Haybron, 2000). Este trabajo ha desarrollado el análisis de validez de una escala propuesta previamente en la literatura por Del Junco et al. (2013) para

medir factores de felicidad en el trabajo. De los resultados se pueden extraer conclusiones tanto a nivel teórico, como a nivel metodológico y para la práctica profesional.

En el plano teórico, en línea con Linz y Semykina (2012), el análisis de validez de la escala ha revelado dos dimensiones: Factores relacionados con el puesto de trabajo, altamente relevantes a juzgar por sus valores de validez y fiabilidad; y una segunda dimensión de factores intrínsecos del trabajador. De forma semejante a Fisher (2010), que concreta en tres niveles la medición de la felicidad en el trabajo (el trabajo en sí mismo, las características contextuales del trabajo y la organización en su conjunto), la escala aquí presentada diferencia por un lado las características del entorno (que recoge tanto el trabajo como el contexto y la organización) y por otro las características del trabajador.

Metodológicamente, este trabajo proporciona una posible guía para validar escalas siguiendo un enfoque confirmatorio, tratando de ser una ayuda para aquellos investigadores que validen escalas tanto diseñadas por ellos mismos como los resultados de la aplicación de escalas extraídas de la literatura. Asimismo, Fisher (2010) hace una llamada a la necesidad de mejorar la medición de la felicidad en el trabajo, ya que las mediciones realizadas hasta ahora recogen variables relacionadas con esta en términos generales. Este trabajo trata de contribuir a la superación de esta limitación con una escala más concreta que ha mostrado cumplir los requisitos de fiabilidad y validez. Si bien, como sugieren Ones y Viswesvaran (1996), cuanto mayor es el número de variables mejores predicciones se logran, en nuestro caso el análisis estadístico demuestra que no es necesaria una gran batería de ítems.

Por último, desde un punto de vista práctico, de las 15 cuestiones propuestas por Del Junco et al. (2013), este trabajo muestra (Cuadro 4) las siguientes 11 preguntas como fiables y válidas para obtener una aproximación práctica de las fuentes de felicidad laboral de los empleados.

Cuadro 4. Cuestionario aplicable en la práctica profesional para medir la felicidad en el trabajo

Evalúe del 1 al 7 las siguientes afirmaciones
En el trabajo obtengo las justas recompensas
El clima organizacional de la empresa es bueno
Los jefes dirigen bien
El clima organizacional en mi unidad de trabajo es bueno
La motivación interna de mi puesto es alta
Mis tareas en la empresa están bien diseñadas
Disfruto con mi trabajo
Tengo estabilidad interior
Tengo bienestar objetivo
Tengo estabilidad profesional
Disfruto haciendo bien mi trabajo

La utilidad de esta sencilla escala radica en que, sin tener que invertir en consultoras o empresas especializadas, el directivo puede obtener una aproximación al nivel de felicidad de los trabajadores y actuar en consecuencia conforme a los resultados de la encuesta. Las medidas aquí propuestas se consideran medidas activas y directas, ya que requieren una fuente de información externa a la empresa. Junto a estas se pueden usar medidas de carácter pasivo o indirecto (retención del personal, rotación, absentismo, etc.) atractivas para las empresas por su inmediatez y bajo coste, puesto que utilizan fuentes de información interna, fácilmente accesibles.

En España la mayor parte de las empresas que forman su tejido industrial y comercial no tienen la capacidad necesaria para llevar a cabo un proceso de investigación profundo para determinar el nivel de felicidad en el trabajo de sus empleados. A este respecto puede resultar de la mayor utilidad para un directivo el uso de un cuestionario como el propuesto por Del Junco et al. (2013) que pueda aunar algunos de los constructos citados y pueda plasmar una imagen cercana a la situación de la felicidad laboral de su organización.

Limitaciones y recomendaciones para futuras investigaciones

El propio término “felicidad en el trabajo” se puede considerar el origen de algunas limitaciones del trabajo, debido a la ausencia de una definición unívoca y de su delimitación respecto a otros términos similares. Si bien hemos intentado mostrar las características fundamentales del problema de que el estudio parta de las aportaciones previas de autores diversos, sería necesario extraer nuevos factores del entorno y del propio trabajador de diversas disciplinas que enriquezcan y completen la escala aquí presentada. En cuanto a la validación de la escala, este trabajo no ofrece evidencias basadas en la relación con otras variables, por lo que sería conveniente que esta escala se utilizara en conjunción con medidas de la felicidad laboral que actúen como variable criterio para la validación del uso de la escala.

Respecto a la eliminación de ítems del cuestionario, esta eliminación no implica que dicho ítem no esté reflejando un factor relevante para la felicidad laboral, sino que puede obedecer a la omisión de ítems que completen una nueva dimensión relacionada con el contenido del ítem eliminado. Es lo que ha sucedido con las cuestiones relacionadas con la salud, el amor o la familia, constructos altamente complejos y relevantes según la literatura, que se han recogido en un único ítem y, al no guardar correlación con los otros, estadísticamente ha sido necesario

omitirlo en la escala definitiva. Siguiendo con lo propuesto anteriormente, una futura línea de trabajo consistiría en ampliar el número de cuestiones relacionadas con estos factores para poder reflejar más dimensiones de un concepto tan complejo como es la felicidad laboral, incluyendo además factores que determinen positiva y negativamente el nivel de felicidad del trabajador (Ferreira et al., 2008)

Por último, vale señalar que la ubicación geográfica de la muestra (únicamente la provincia de Sevilla) puede suponer una objeción a las conclusiones de este estudio. Aunque no es probable que los factores de carácter geográfico y cultural invaliden el objeto del estudio, futuras investigaciones desarrolladas en un entorno geográfico más amplio podrían arrojar más datos sobre la fiabilidad y validez de la escala.

REFERENCIAS

- American Educational Research Association, American Psychological Association, National Council on Measurement in Education. (2014). *Standards for educational and psychological testing*. Washington, DC: American Psychological Association.
- Argyle, M. (1992). *Psicología de la felicidad*. Madrid, España: Alianza Editorial.
- Arvey, R., Boucharda, T. Segal, N., & Abraham, L. (1989). Job satisfaction: environmental and genetic components. *Journal of Applied Psychology*, 74(2), 187-192. doi:10.1037/0021-9010.74.2.187
- Bagozzi, R. P., Yi, Y., & Phillips, L. W. (1991). Assessing Construct Validity in Organizational Research. *Administrative Science Quarterly*, 36(3), 421-458. doi:10.2307/2393203
- Baker, D., Greenberg, C., & Hemingway, C. (2006). *What happy companies know*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
- Bakker, A., & Oerlemans, W. (2011). Subjective well-being in organizations. In K. Cameron, & G. Spreitzer (Eds.), *The Oxford handbook of positive organizational scholarship* (pp. 178-189). Oxford, UK: Oxford Library of Psychology.
- Bentler, P. M. (1990). Comparative fit indexes in structural equation models. *Psychological Bulletin*, 107(2), 238-246. doi:10.1037/00332909.107.2.238
- Bentler, P. M. (1992). On the fit of models to covariances and methodology to the Bulletin. *Psychological Bulletin*, 112(3) 400-404. doi:10.1037/0033-2909.112.3.400
- Benz, M., & Frey, B. S. (2004). Being independent raises happiness at work. *Swedish Economic Policy Review*, 11(2), 95-134.
- Byrne, B. M. (2006). *Structural equation modelling with EQS: Basic concepts, applications, and programming*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Chiumento, S. (2007). *Happiness at Work Index: Research Report 2007*. London, UK: Chiumento.
- Clark, A., Kristensen, N., & Westergård-Nielsen, N. (2009). Job satisfaction and coworker wage: Status or signal? *Economic Journal*, 119(5), 430-447.
- Curran, P. S., West, S. G., & Finch, J. F. (1996). The robustness of test statistics to nonnormality and specification error in confirmatory factor analysis. *Psychological Methods*, 1(1), 16-29. doi:10.1037/1082-989X.1.1.16
- Daniels, K. (2000). Measures of five aspects of affective well-being at work. *Human Relations*, 53(2), 275-294. doi:10.1177/a010564
- Del Junco, J. G., Espasandín, F., Dutschke, G. M. J., & Palacios, B. (2013). *An approach to the design of a scale for measuring happiness at work of Iberian Companies Athens*. ATINER'S Conference Paper Series, No: SME2013-0855.
- Diener, E. (2000). Subjective well-being: The science of happiness and a proposal for a national index. *American Psychologist*, 55(1), 34-43. doi:10.1037/0003-066X.55.1.34
- Diener, E., Sandvik, E., & Pavot, W. (1991). Happiness is the frequency, not the intensity, of positive versus negative affect. In F. Strack, M. Y. Argyle, N. Schwarz (Eds.), *Subjective well-being: An interdisciplinary perspective* (pp. 119-139). Elmsford, NY: Pergamon Press.
- Diener, E., Wirtz, D., Tov, W., Kim-Prieto, C., Choi, D.-W., Oishi, S., Biswas-Diener, R. (2010). New well-being measures: Short scales to assess flourishing and positive and negative feelings. *Social Indicators Research*, 97(2), 143-156. doi:10.1007/s11205-009-9493-y
- Diener, E., Suh, E. M., Lucas, R. E., & Smith, H. L. (1999). Subjective well-being: Three decades of progress. *Psychological Bulletin*, 125(2), 267-302. doi:10.1037/0033-2909.125.2.276
- Diener, E., & Biswas-Diener, P. (2002). Will money increase subjective well-being? A literature review and guide to needed research. *Social Indicators Research*, 57(2), 119-169.
- Dillman, D. A. (2000). *Mail and internet surveys: The tailored design method*. New York, NY: Wiley.
- Ferreira, M. C., Silva, A. P. C., Fernandes, H. D. A., & Almeida, S. P. D. (2008). Desenvolvimento e validação de uma escala de afetos no trabalho (ESAFE). *Avaliação Psicológica*, 7(2) 143-150.
- Fisher, C.D. (2003). Why do lay people believe that satisfaction and performance are correlated? Possible sources of commonsense theory. *Journal of Organizational Behavior*, 24(6), 753-777. doi:10.1002/job.219
- Fisher, C. D. (2010). Happiness at work. *International Journal of Management Reviews*, 12(4), 384-412. doi:10.1111/j.1468-2370.2009.00270.x
- Fisher, C. D. (2014). Conceptualizing and measuring wellbeing at work. In P. Y. Chen & C. L. Cooper (Eds.), *Work and Wellbeing* (pp. 9-33). Chichester, UK: Wiley-Blackwell.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50. doi:10.2307/3151312
- Frey, B., & Stutzer, A. (2000). Subjective well-being, economy and institutions. *Economic Journal*, 110, 918-938.
- Fuentes, N., & Rojas, M. (2001). Economic theory and subjective well-being: Mexico. *Social Indicators Research*, 53(3), 289-314. doi:10.1023/A:1007189429153
- Gamero, C. (2007). Satisfacción laboral y tipo de contrato en España. *Investigaciones económicas*, 31(3), 415-444.
- George, D., & Mallery, M. (2003). *Using SPSS for Windows step by step: A simple guide and reference*. Boston, MA: Allyn y Bacon.

- Groot, W., & Maassen van den Brink, H. (1999). Job satisfaction and preference drift. *Economics Letters*, 63(3), 363-367. doi:10.1016/S0165-1765(99)00053-1
- Gutierrez, L. H. S. (1988) Percepção do clima organizacional conforme o escalão hierárquico. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, 28(4), 5-13. doi:10.1590/S0034-75901988000400002
- Hagerty, M., & Veenhoven, R. (2003). Wealth and happiness revisited: Growing national income does go with greater happiness. *Social Indicators Research*, 64(1), 1-27.
- Hair, J. F. Jr., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. (1999). *Análisis Multivariante*, 5ª edición. Madrid, España: Prentice Hall Iberia.
- Haybron, D. M. (2000). Two philosophical problems in the study of happiness. *Journal of Happiness Studies*, 1(2), 207-225. doi:10.1023/A:1010075527517
- Heller, D., Judge, T., & Watson, D. (2002). The confounding role of personality and trait affectivity in the relationship between job and life satisfaction. *Journal of Organizational Behaviour*, 23(7), 815-835. doi:10.1002/job.168
- Hosie, P. J., & Sevastos, P. (2009). Does the “happy-productive worker” thesis apply to managers?. *International Journal of Workplace Health Management*, 2(2), 131-160. doi:10.1108/17538350910970219
- Hu, L. T., & Bentler, P. (1999). Cutoff criteria for fit indices in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling*, 6(1), 1-55. doi:10.1080/10705519909540118
- Hu, L.T., Bentler, P. M., & Kano, Y. (1992). Can test statistics in covariance structure analysis be trusted? *Psychological Bulletin*, 112(2), 351-362. doi:10.1037/0033-2909.112.2.351
- Huppert, F. A., & So, T. T. C. (2013). Flourishing across Europe: Application of a new conceptual framework for defining well-being. *Social Indicators Research*, 110(3), 837-861. doi:10.1007/s11205-011-9966-7
- Judge, T. A., Heller, D., & Mount, M. K. (2002). Five-factor model of personality and job satisfaction: A meta-analysis. *Journal of applied psychology*, 87(3), 530-541. doi:10.1037/0021-9010.87.3.530
- Judge, T. A., Piccolo, R. F., Podsakoff, N. P., Shaw, J. C., & Rich, B. L. (2010). The relationship between pay and job satisfaction: A meta-analysis of the literature. *Journal of Vocational Behavior*, 77(2), 157-167.
- Kenny, C. (2005). Does development make you happy? Subjective wellbeing and economic growth in developing countries. *Social Indicators Research*, 73(2), 199-219. doi:10.1007/s11205-004-0986-4
- Keyes, C. L. M. (2000). Subjective change and its consequences for well-being. *Motivation and Emotion*, 24(2), 67-84. doi:10.1023/A:1005659114155
- Keyes, C. L. M. (2002). The mental health continuum: From languishing to flourishing in life. *Journal of health and social behavior*, 43(2) 207-222. doi:10.2307/3090197
- Kiesebir, P., & Diener, E. (2008). In pursuit of happiness: empirical answers to philosophical questions. *Perspective and Psychological Science*, 3(2), 117-125. doi:10.1111/j.1745-6916.2008.00069.x
- Likert, R. (1979). From production and employee to system 1-4. *Journal of Management*, 5(2), 147-156. doi:10.1177/014920637900500205
- Likert, R. (1986). Nuevas formas de solucionar conflictos. México. Editorial Trillas. (Versión original: New Way of managing conflict, 1975).
- Linz, S. J., & Semykina, A. (2012). What makes workers happy? Anticipated rewards and job satisfaction. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 51(4), 811-844. doi:10.1111/j.1468-232X.2012.00702.x
- López, J., & Fierro, I. (2015). Determinantes de la felicidad en los administradores: Una investigación realizada en las farmacias del Grupo Difare en Ecuador. *Universidad & Empresa*, 17(29), 181-211. doi:10.12804/rev.univ.empresa.29.2015.08
- López, S., Chambel, M. J., Muñoz, F., & Silva da Cunha, B. (2018). The role of perceived organizational support in job insecurity and performance. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, 58(4), 393-404. doi:10.1590/S0034-759020180405
- Luthans, F. (2002). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of organizational behavior*, 23(6), 695-706. doi:10.1002/job.165
- Moyano Díaz, E., Castillo Guevara, R., & Lizana Lizana, J. (2008). Trabajo informal: Motivos, bienestar subjetivo, salud, y felicidad en vendedores ambulantes. *Psicología em Estudo*, 13(4), 693-701. doi:10.1590/S1413-73722008000400007
- Onusic, L. M. (2013). Determinantes e antecedentes do bem-estar e da felicidade. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, 53(4), 418-418. doi:10.1590/S0034-75902013000400010
- Origo, F., & Pagani, L. (2009). Flexicurity and job satisfaction in Europe: The importance of perceived and actual job stability for well-being at work. *Labour economics*, 16(5), 547-555. doi:10.1016/j.labeco.2009.02.003
- Pan, J., & Zhou, W. (2013). Can success lead to happiness? The moderators between career success and happiness. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 51(1), 63-80. doi:10.1111/j.1744-7941.2012.00033.x
- Parker, G. B., & Hyett, M. P. (2011). Measurement of well-being in the workplace: The development of the Work Well-Being Questionnaire. *The Journal of nervous and mental disease*, 199(6), 394-397. doi:10.1097/NMD.0b013e31821cd3b9
- Paschoal, T., & Tamayo, A. (2008). Construção e validação da escala de bem-estar no trabalho. *Avaliação Psicológica*, 7(1), 11-22.
- Peterson, C., Park, N., Hall, N., & Seligman, M. E. (2009). Zest and work. *Journal of Organizational Behavior*, 30(2), 161-172. doi:10.1002/job.584
- Proudfoot, J., Corr, P., Guest, D., & Dunn, G. (2009). Cognitive-behavioral training to change attributional style improves employee well-being, job satisfaction, productivity, and turnover. *Personality & Individual Differences*, 46(2), 147-153. doi:10.1016/j.paid.2008.09.018
- Rothmann, S. (2013). From happiness to flourishing at work: A Southern African perspective. In M. Wissing (Eds), *Well-being research in South Africa: Cross-cultural advances in positive psychology* (pp. 123-151). Dordrecht, Netherlands: Springer.
- Ryan, R. M., & Deci, E. R. (2001). On happiness and human potentials: A review of research on hedonic and eudaimonic well-being. *Annual Review of Psychology*, 52, 141-166. doi:10.1146/annurev.psych.52.1.141
- Sánchez, M., & Sarabia, F. J. (1999). Validez y fiabilidad de escalas. In S. Sánchez (Coord.), *Metodología para la investigación en marketing y dirección de empresas* (pp. 363-393). Madrid, España: Ediciones Pirámide.

- Sanín, A., & Restrepo, M. (2009). Vinculación laboral, motivación y desempeño de empleados de carrera y supernumerarios en una universidad del estado. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 28(2), 149-183.
- Sanín, A., López, A., & Gómez, B. (2015). Los efectos del tipo de contrato laboral sobre la felicidad en el trabajo, el optimismo y el pesimismo laborales. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 34(1), 9-21. doi:10.21772/ripo.v34n1a01
- Satorra, A. (1993). Asymptotic robust inferences in multi-sample analysis of augmented-moment matrices. In C. R. Rao, & C. M. Cuadras (Eds.), *Multivariate analysis, future directions* (pp. 211-229). Amsterdam, Holland.
- Schyns, P. (2002). Wealth of nations, individual income and life satisfaction in 42 countries: A multilevel approach. *Social Indicators Research*, 60(1-3), pp 5-40. doi:10.1023/A:1021244511064
- Seibert, S. E., Crant, J. M., & Kraimer, M. L. (1999). Proactive personality and career success. *Journal of Applied Psychology*, 84(3), 416-427. doi:10.1037/0021-9010.84.3.416
- Seligman, M. E., & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology: An introduction. *American Psychologist*, 55(1), 5-14. doi:10.1037/0003-066X.55.1.5
- Singh, S., & Aggarwal, Y. (2018). Happiness at work scale: Construction and psychometric validation of a measure using mixed method approach. *Journal of Happiness Studies*, 19(5), 1439-1463. doi:10.1007/s10902-017-9882-x
- Sloane, P., & Williams, H. (2000). Job satisfaction, comparison earnings, and gender. *Labour Review*, 14(3), 473-502. doi:10.1111/1467-9914.00142
- Suh, E., & Koo, J. (2008). Comparing subjective wellbeing across cultures and nations. What and why questions. In M. Eid, & R. Larsen (Eds.), *The Science of subjective well-being* (pp. 414-427), New York, NY: The Guilford Press.
- Tanaka, J. S. (1993). Multifaceted conceptions of fit in structural equation models. In K.A. Bollen, & J. S. Long (Eds.), *Testing structural equation models* (pp. 10-39), Newbury Park, CA: Sage Focus Edition.
- Useche, M. C., & Parra, B. Q. (2002). La organización del trabajo en el marco de la globalización. *Revista Gaceta Laboral*, 8(1), 67-78.
- Valentini, F., & Damásio, B. F. (2017). Variância média extraída e confiabilidade composta: Indicadores de precisão. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 32(2), e322225. doi:10.1590/0102-3772e322225
- Van Horn, J. E., Taris, T. W., Schaufeli, W. B., & Schreurs, P. J. G. (2004). The structure of occupational well-being: A study among Dutch teachers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(3), 365-375. doi:10.1348/0963179041752718
- Veenhoven, R. (1991). Is happiness relative? *Social Indicators Research*, 24(1), 1-34. doi:10.1007/BF00292648
- Warr, P. B. (1994). A conceptual framework for the study of work and mental health. *Work and Stress*, 8(2), 84-97. doi:10.1080/02678379408259982
- Warr, P. B. (2013). Fuentes de felicidad e infelicidad en el trabajo: Una perspectiva combinada. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 29(3), 99-106. doi:10.5093/tr2013a15
- Wright, T., Larwood, L., & Denney, P. (2002). The different 'faces' of happiness - unhappiness in organizational research: Emotional exhaustion, positive affectivity, negative affectivity, and psychological. *Journal of Business and Management*, 8, 34-51.
- Zelenski, J. M., Murphy, S. A., & Jenkins, D. A. (2008). The happy-productive worker thesis revisited. *Journal of Happiness Studies*, 9(4), 521-537. doi:10.1007/s10902-008-9087-4
- Zuzanek, J. (2013). Does being well-off make us happier? Problems of measurement. *Journal Happiness Study*, 14(3), 795-815. doi:10.1007/s10902-012-9356-0

ARTIGOS

Submetido 28.12.2018. Aprovado 01.07.2019

Este artigo tem autoria de um membro do Corpo Editorial da RAE, foi avaliado em *double blind review*, com isenção e independência. Editor Científico: Diogo Henrique Helal

Versão original

DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-759020190504>

PRODUTIVISMO ACADÊMICO MULTINÍVEL: MERCADORIA PERFORMATIVA NA PÓS- GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

Multilevel academic productivity: Performative merchandise in Brazil's graduate schools of Management

Productivismo académico multinivel: Mercancía performativa en programas de posgrado en Administración

RESUMO

O objetivo deste artigo é analisar o produtivismo acadêmico na pós-graduação em Administração no Brasil a partir de uma perspectiva multinível. Inicialmente, aborda-se o surgimento do produtivismo, além de refletir-se sobre o conflito entre o ensino e a pesquisa como uma manifestação do produtivismo. Em seguida, discute-se o fenômeno em três níveis: governamental, institucional e individual, o que pode auxiliar os pesquisadores da área a refletirem sobre o seu impacto na produtividade, nas condições de trabalho e no bem-estar do docente. A partir das reflexões apresentadas no artigo, propõe-se uma definição de produtivismo acadêmico como um ato performativo que institucionaliza um conjunto de ações e comportamentos, caracteriza uma forma de representação social de uma área do conhecimento, delimita um sistema de crenças e valores orientados para uma cultura performativa incorporada socialmente na ação e afeta as condições de trabalho, a saúde, o bem-estar e a carreira de professores que integram a comunidade da área.

PALAVRAS-CHAVE | Produtivismo acadêmico, pós-graduação em Administração, perspectiva multinível, docente, ato performativo.

ABSTRACT

The objective of this article is to analyze academic productivity in graduate schools of management in Brazil from a multilevel perspective. First, we discuss the emergence of productivity, in addition to reflecting on the conflict between teaching and research as a manifestation of productivity. Next, we analyze this phenomenon at three levels—governmental, institutional, and individual—which may help management researchers examine its impact on productivity, working conditions, and professor well-being. Based on the reflections presented here, we recommend defining academic productivity as a performative act that institutionalizes a set of actions and behaviors, characterizes social representation as an area of knowledge, delimits a system of beliefs and values oriented to a performative culture incorporated socially into action, and affects the working conditions, health, well-being and careers of the professors who are part of the community.

KEYWORDS | Academic productivity, graduate studies in management, multilevel perspective, professor, performative act.

RESUMEN

El objetivo de este artículo es analizar el productivismo académico en el posgrado en Administración en Brasil desde una perspectiva multinivel. Inicialmente, se aborda el surgimiento del productivismo, además de reflexionar sobre el conflicto entre la enseñanza y la investigación como una manifestación del productivismo. A continuación, se discute el fenómeno en tres niveles: gubernamental, institucional e individual, lo que puede ayudar a los investigadores del área de administración a reflexionar sobre su impacto en la productividad, las condiciones de trabajo y el bienestar del docente. A partir de las reflexiones presentadas en el artículo, se propone una definición de productivismo académico como un acto performativo que institucionaliza un conjunto de acciones y comportamientos, caracteriza una forma de representación social de un área del conocimiento, delimita un sistema de creencias y valores orientados hacia una cultura performativa incorporada socialmente a la acción y afecta las condiciones de trabajo, la salud, el bienestar y la carrera de profesores que integran la comunidad del área.

PALABRAS CLAVE | Productivismo académico, posgrado en administración, perspectiva multinivel, profesor, acto performativo.

ANIELSON BARBOSA DA SILVA¹

anielson@uol.com.br

ORCID: 0000-0002-6549-9733

¹Universidade Federal da Paraíba, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Departamento de Administração, João Pessoa, PB, Brasil

PRODUTIVISMO ACADÊMICO NA PÓS-GRADUAÇÃO: ONDE ESTAMOS?

O produtivismo acadêmico tem sido objeto de discussão há várias décadas. De acordo com De Paula e Boas (2017), o fenômeno surgiu no século passado nos Estados Unidos e ficou conhecido pela expressão *publish or perish*, uma vez que as universidades utilizavam a quantidade de publicações como fator determinante na progressão da carreira de um professor, com base em indicadores estabelecidos por agências institucionais.

No Brasil, o fenômeno é abordado por vários pesquisadores que enfatizam aspectos envolvendo produção intelectual (Alcadipani, 2011; Rossoni, 2018; Sguissardi & Silva, 2009), precarização do trabalho (De Paula & Boas, 2017), saúde (Godoi & Xavier, 2012; Leite, 2017), entre outros.

O produtivismo acadêmico também é influenciado por políticas públicas que objetivam estimular a internacionalização da produção intelectual, assim como melhorar o posicionamento do País em *rankings* internacionais (Adler & Harzing, 2009). Em uma visão mais crítica, Machado e Bianchetti (2011) ressaltam que o produtivismo acadêmico “fornece a chave que articula os mecanismos de mercado ao mundo intelectual acadêmico” (p. 251), podendo ser considerado um “capitalismo acadêmico”.

A Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) possui um sistema de avaliação da pós-graduação consolidado e baseado em indicadores de produtividade acadêmica centrado nas dimensões da atuação do corpo docente do Programa de Pós-Graduação (PPG), no processo de formação discente, na produção intelectual docente e na inserção social do Programa.

Em 2018, a CAPES aprovou mudanças na ficha de avaliação, que passa a ter três quesitos ou dimensões (programa, formação e impacto na sociedade) e 12 itens (indicadores) com pesos mínimos. A definição e comentários sobre as dimensões e indicadores, além das métricas de avaliação, serão definidos pela comissão da área. As mudanças indicam a necessidade de os PPGs adotarem uma orientação estratégica, um sistema de autoavaliação, maior ênfase nos processos de formação, além do foco no resultado a partir da avaliação do impacto, inovação e internacionalização do PPG.

Mesmo com as mudanças propostas, acredita-se que o produtivismo acadêmico na perspectiva proposta neste artigo continuará sendo difundido na pós-graduação, porque as relações institucionais continuarão sendo permeadas pela pressão por resultados, com repercussões nas condições de trabalho e na vida dos agentes envolvidos.

Parte-se do princípio de que o sistema de avaliação da pós-graduação no Brasil tornou o produtivismo acadêmico um

fenômeno complexo e com algumas anomalias, porque a variável tempo de dedicação às atividades, seja a um ou mais programas de pós-graduação, influencia o potencial de impacto da produção intelectual docente, provocando alguns efeitos colaterais como a “produção em série” de artigos (Rigo, 2017), a coautoria cerimonial (Rossoni, 2018) ou o mimetismo do *publish or perish* “global” (Alcadipani, 2017), com publicações em inglês em periódicos nacionais que deveriam resistir a essa lógica “global” e valorizar as publicações em português.

Outra discussão relevante envolve a carreira de professor nas universidades brasileiras, sobretudo nas públicas, que é fortemente associada ao ensino. Em muitas instituições, há conflitos departamentais entre professores que atuam e não atuam na pós-graduação, pois, por vezes, esses últimos afirmam que quem atua na pós-graduação tem uma carga de ensino menor na graduação e que, ao priorizarem a pesquisa, estariam relegando o ensino ao segundo plano.

A discussão envolve o paradoxo entre ensino e pesquisa na atuação do professor no contexto da universidade (Alcadipani, 2017; Balkin & Mello, 2012; Braxton, 1996; Santos, 2017; Smeby, 1996; Vroom, 2007), que também é consequência do produtivismo acadêmico, uma vez que, em nível internacional, muitas universidades não atribuem carga horária a atividades de ensino para que o professor priorize as atividades de pesquisa e publicações, e, assim, garantam um bom posicionamento das universidades nos *rankings* internacionais, atraiam alunos e instituições com aportes financeiros para pesquisa e inovação e avalizem a estabilidade na carreira do professor.

Essa não é a lógica da realidade dos professores da área de Administração no Brasil que realizam atividades em PPGs e desenvolvem atividades de ensino, pesquisa e gestão (Silva & Costa, 2014) e que, para cumprir os indicadores da CAPES, são pressionados por avaliações institucionais. Além disso, realizam várias atividades que demandam tempo, como reuniões, comissões, avaliação de artigos, participação em bancas, entre outras (Santos, 2017), as quais interferem na qualidade de vida e bem-estar (De Paula & Boas, 2017).

Alguns professores de universidades brasileiras afirmam que atuar na pós-graduação é uma escolha, sobretudo na universidade pública, mas até quando? O que motiva um professor a atuar na pós-graduação? Seria o *status* social ou o desejo de contribuição com a formação de novos pesquisadores? Seria a captação de recursos financeiros e de bolsas para a realização de pesquisas ou a busca de reconhecimento da comunidade acadêmica pela sua contribuição ao desenvolvimento de uma área do conhecimento? Poderia ser a recompensa financeira oferecida pela instituição pela publicação de artigos em

periódicos de alto impacto, mas ressalta-se que tais recompensas financeiras podem ocorrer apenas no contexto privado, uma vez que, nas universidades públicas, não há diferenças, do ponto de vista da remuneração, para quem atua apenas na graduação ou concomitantemente na graduação e na pós-graduação.

Esse conjunto de fatores depende também das estratégias do PPG, do seu conceito na avaliação da CAPES, além das estratégias individuais de cada pesquisador. Provavelmente, vários fatores atuam de maneira conjunta para ilustrar que uma carreira é, sim, um processo de escolha, mas os fatores motivacionais que levam um professor a atuar na pós-graduação também são influenciados por pressões institucionais, além de ser um sistema que também cria um ambiente de competição, de individualismo e de pressão psicológica para manter um nível elevado de dedicação de tempo para a produtividade e do jogo de poder e de interesses que existe no campo.

Na maioria das instituições de educação superior (IES) brasileiras, a carreira de pesquisador não é regulamentada. Dessa forma, todos são docentes de educação superior, sem haver, de fato, uma identidade definida sobre o que é ser docente na universidade. Existem empresas, por exemplo, em que um administrador entra na base da estrutura da carreira em Y e, com o passar do tempo, ela pode apresentar dois percursos: um mais técnico e outro gerencial. Sabendo disso, segue-se o questionamento: Por que a carreira de professor, sobretudo na universidade pública brasileira, não cria uma estrutura similar, uma vez que muitos professores focalizam sua carreira em atividades de ensino, outros, nas de gestão, e aqueles que vão para a pós-graduação, na maioria das vezes, realizam atividades de ensino, de pesquisa e, em algum momento, de gestão? Para esses últimos, o produtivismo acadêmico é muito mais perverso, pois afeta o tempo de dedicação não apenas à vida profissional, mas também à vida pessoal, com impacto na saúde e bem-estar, acarretando transtornos de ansiedade, síndrome de *burnout*, depressão, entre outros.

O título deste artigo utiliza a expressão mercadoria performativa porque o produtivismo, como um ato performativo numa acepção pragmática, pode ser associado a uma mercadoria com um valor tangível mensurável de recompensas financeiras pelo bom desempenho, isto é, pela atribuição de valor quantitativo por meio de indicadores e métricas que geram conceitos, como também intangível, associado a representações culturais e simbólicas que influenciam os comportamentos e ações dos agentes envolvidos no contexto da pós-graduação.

A noção de performatividade adotada neste artigo está associada tanto à ação quanto ao desempenho (Bispo, 2016). Como ação, a performatividade do produtivismo surge a partir

de um discurso simbólico criado e difundido sobre o que é um professor produtivo, ou seja, aquele que ensina, que pesquisa, que produz, que gerencia várias atividades administrativas e que participa ativamente da comunidade acadêmica. Em relação ao desempenho, a performatividade é consequência de um sistema de interação social no contexto da pós-graduação que premia aqueles que captam recursos por meio de projetos de pesquisa, publicam em periódicos de alto impacto e até recebem recompensas financeiras por isso. A performatividade é constituída a partir da relação entre as atividades, a materialidade e a temporalidade (Gond & Cabantous, 2015) existentes no contexto da pós-graduação.

O artigo objetiva analisar o produtivismo acadêmico na pós-graduação a partir de uma perspectiva multinível. A análise considera as várias dimensões que impactam a atuação docente no contexto institucional da pós-graduação e se propõe a revelar que o fenômeno vai além da quantidade de publicações e é complexo, porque deve ser analisado a partir de múltiplas dimensões integradas.

Tendo em vista que a identidade docente na área de Administração ainda não está bem definida e que o ambiente de atuação docente na pós-graduação é marcado por uma diversidade de atividades que geram várias anomalias sobre o significado de ser docente, este artigo apresenta as seguintes contribuições: (a) propõe uma nova perspectiva de análise sobre o produtivismo acadêmico para auxiliar os pesquisadores da área a refletirem sobre o impacto do fenômeno na produtividade e nas condições de trabalho, bem como na saúde e no bem-estar do docente; (b) estimula uma reflexão crítica sobre o processo de avaliação da pós-graduação em discussão na CAPES; e (c) revela a importância prática da discussão nas políticas institucionais e ações gerenciais nas universidades e PPGs em Administração.

O CONFLITO ENTRE ENSINO E PESQUISA E SUA RELAÇÃO COM O PRODUTIVISMO ACADÊMICO

O ambiente de atuação do professor no contexto da universidade brasileira passa por mudanças em decorrência de um conjunto de fatores, sobretudo daqueles vinculados ao desempenho acadêmico e à competitividade em nível institucional. Alguns desses fatores envolvem maior eficiência, produtividade e reputação institucional, que impactam a prática docente em domínios como o ensino e a pesquisa (Balkin & Mello, 2012), uma vez que há uma competição entre pesquisadores, universidades e

periódicos em busca de melhores posicionamentos nos *rankings* acadêmicos (Adler & Harzing, 2009).

O ambiente institucional das universidades brasileiras é marcado pela busca de maior produtividade científica a partir de pressões realizadas por órgãos do governo, tais como o Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP) e a CAPES, que impactam as políticas internas das universidades, seja em nível de graduação ou de pós-graduação, afetando o trabalho dos professores, que são submetidos a indicadores individuais de desempenho em relação ao ensino e à pesquisa, bem como à sua contribuição para a sociedade. Segundo Leite (2017), as reformas políticas no sistema educacional têm causado problemas físicos e emocionais, que ainda têm recebido pouca atenção no contexto da educação superior.

Autores como Boas e Morin (2013) e De Paula e Boas (2017) destacam que a jornada de trabalho dos professores em geral possui um fator de risco psicológico, que aumenta nas universidades em função das demandas de ensino, pesquisa e publicação, e também da singularidade da atuação profissional da carreira de professor universitário, marcada pela complexidade e pela exaustão física e emocional de sua jornada de trabalho, que impactam a saúde (Godoi & Xavier, 2012; Leite, 2017; Santana, 2011), o bem-estar (Frenzel et al., 2016), e provocam problemas como estresse e *burnout* (Pignata, Winefield, Boyd, & Provis, 2018).

Um dos paradoxos que envolvem o trabalho docente nas universidades, sobretudo dos professores que atuam na pós-graduação, é a relação entre o ensino e a pesquisa, dimensões essenciais do trabalho acadêmico na universidade (Light & Calkins, 2015). Essa dicotomia vem sendo abordada há várias décadas como uma consequência da fragmentação e especialização do conhecimento ocorridas sobretudo após a Segunda Guerra Mundial (Neumann, 1992). Essa relação é complexa (Smeby, 1998) porque existe uma competição ou "rivalidade" entre as atividades de pesquisa e as de ensino (Light, Cox, & Kalkins, 2009) envolvendo o tempo, o conteúdo, a atenção e a energia (Balkin & Mello, 2012), o que gera conflito (Vroom, 2007) entre elas.

Braxton (1996) estabelece três perspectivas para discutir o paradoxo entre ensino e pesquisa. A primeira reforça que as dimensões de ensino e pesquisa são independentes e que não há relação entre elas. A segunda perspectiva é de conflito, pois ambas envolvem diferentes expectativas e obrigações e, assim, um maior tempo dedicado a uma dimensão provoca um menor tempo de dedicação à outra. A terceira perspectiva é de complementaridade, pois os papéis de ensino e pesquisa são complementares e se reforçam mutuamente. Light e Calkins (2015) utilizam a metáfora da corda bamba para explicar que existe uma relação tênue entre a excelência da pesquisa e a qualidade do ensino.

No contexto da educação superior brasileira, esse paradoxo assume uma configuração ainda mais complexa, uma vez que sofre influência de políticas públicas de educação, de políticas internas das universidades, de resoluções específicas dos departamentos acadêmicos e de conflitos de interesses entre professores. A área de Administração Pública e de Empresas, Ciências Contábeis e Turismo da CAPES, por exemplo, estabelecerá descritores e métricas específicas para a avaliação do quadriênio (2017-2020) que ocorrerá em 2021, relacionados às dimensões programa, formação e impacto na sociedade.

Na dimensão "formação", por exemplo, cada PPG será avaliado a partir de cinco itens. Entretanto, a relação entre ensino e pesquisa em cada PPG já está institucionalizada e pode ser de independência, conflito ou complementaridade, consequência da estratégia de formação adotada, do perfil do corpo docente, dos objetivos do programa e da política institucional da universidade. Essa reflexão sobre a formação é pertinente, pois, para Balkin e Mello (2012), existem fatores determinantes para reforçar a diferenciação entre ensino e pesquisa, com um maior ônus para o primeiro. Os autores ainda destacam que a pesquisa é recompensada globalmente, enquanto o ensino é menos visível externamente.

No contexto da pós-graduação de modo geral, e na área de Administração em particular, essa relação também assume uma perspectiva mais conflitiva, porque há uma compreensão tradicional na área de que o objetivo da pós-graduação é formar pesquisadores e, por isso, a dimensão de ensino acaba assumindo uma posição secundária. Entretanto, formar bons pesquisadores demanda o estabelecimento de um processo de formação e uma concepção de professor que dominem e mobilizem competências teóricas, epistemológicas e metodológicas para a prática de ensino, de pesquisa e produção escrita (Silva & Costa, 2014) e de supervisão acadêmica e que envolvam as dimensões intelectual, contextual, social, emocional, política e moral (Costa, Sousa, & Silva, 2014).

Em uma pesquisa realizada com professores de PPGs em Administração no Brasil, Santos (2017) identificou que a prática docente nesse contexto é complexa e envolve um conjunto de saberes (profissionais, curriculares, experienciais e disciplinares) e de papéis (professor, orientador, gestor, avaliador e pesquisador). Dessa forma, a prática docente é multidimensional, pois abrange as dimensões institucional, socioemocional e profissional. O desempenho dos professores no contexto de sua atuação na pós-graduação envolve o desenvolvimento da carreira docente, que está vinculada à prática da pesquisa e ao relacionamento com os pares, à orientação acadêmica, à

aprendizagem discente e a uma prática também vocacionada para o ensino, além de um conjunto de atividades acadêmicas relacionadas com a sua atuação profissional.

A caracterização da prática docente na pós-graduação em Administração no Brasil indica a existência de uma multiplicidade de saberes e papéis que, ao mesmo tempo que auxiliam a identificação de uma identidade docente, também envolvem a geração de conflitos de tempo dedicado a cada um dos papéis. O conflito de papéis foi apontado por Hattie e Marsh (1996) como negativo na relação entre saberes e papéis relacionados ao tempo dedicado às atividades acadêmicas. Outro fator apontado pelos autores envolve a personalidade, uma vez que as características do pesquisador também impactam a sua forma de atuar e valorizar mais uma dimensão em relação a outra.

A fragmentação entre ensino, pesquisa e aprendizagem é consequência de um discurso dominante que enfatiza a *accountability* e a performatividade, e afirma que os acadêmicos precisam ser mais engajados por meio da reflexão crítica e ação. Leathwood e Read (2014) indicam que as demandas para a *accountability* e auditoria são evidentes em vários países no quais a performatividade é um processo de mensuração e avaliação da qualidade do ensino e da pesquisa. É uma visão centrada em um "novo" gerencialismo ou, como afirmam Kalfa, Wilkinson & Gollan (2018), é um jogo acadêmico que caracteriza o trabalho docente a partir da criação de um ambiente de pressão para o aumento da produtividade da pesquisa e dos resultados (Leathwood & Read, 2014).

A performatividade no contexto da pós-graduação está associada a uma cultura de resultados, por meio de métricas que tornam o trabalho acadêmico um produto que pode ser mensurado a partir de indicadores de produtividade. Nesse jogo, a pesquisa acaba sendo vitoriosa porque seus produtos são mais tangíveis e de fácil mensuração. Já o ensino apresenta indicadores mais qualitativos e subjetivos. Mas no Reino Unido, por exemplo, a partir de 2016, foi institucionalizado pelo governo um indicador denominado *Teaching Excellence Framework* (TEF), que objetiva recompensar a aprendizagem e o ensino de excelência de acordo com um conjunto de métricas (Canning, 2017; Rudd, 2017). No entanto, o TEF recebe várias críticas em relação a sua efetividade (Canning, 2017), uma vez que tais indicadores podem padronizar currículos, estabelecer medidas objetivas e padronizadas de desempenho, restringir a prática docente e desumanizar os estudantes.

No contexto da graduação e pós-graduação em Administração, um dos fenômenos que têm chamado atenção de alguns pesquisadores e um dos que mais contribuiram para a geração de conflitos entre os papéis docentes no contexto das universidades

foi o produtivismo acadêmico. Na próxima seção, o fenômeno é analisado a partir de uma perspectiva sistêmica e multinível.

PRODUTIVISMO ACADÊMICO NA PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO: ALÉM DO *PUBLISH OR PERISH*

O produtivismo acadêmico não é um fenômeno recente no contexto institucional das universidades e dos países, sobretudo porque envolve um "jogo" em que governos, universidades e pesquisadores buscam posicionar-se em busca de legitimação, reconhecimento e recompensas. Neste artigo, a discussão sobre o produtivismo acadêmico na pós-graduação em Administração vai além do *publish or perish*.

O termo "produtivismo acadêmico" é mais conhecido no Brasil, embora a sua origem esteja nos Estados Unidos, sendo associado ao jargão "publique ou pereça". Isso porque os governos desses países institucionalizaram políticas públicas de avaliação da pós-graduação e vincularam as publicações dos professores a indicadores quantitativos de produtividade utilizados por universidades para avaliação de desempenho e crescimento na carreira, como também para a captação de recursos fornecidos por agências públicas ou privadas. Quem não alcançasse bons índices de produtividade acabava perecendo em sua carreira, daí a origem da expressão *publish or perish* (Paula & Boas, 2017).

Nos últimos anos, muitos pesquisadores discutiram o produtivismo acadêmico associado à dimensão quantitativa das publicações acadêmicas, e muitas críticas surgiram em torno de estratégias como a coautoria cerimonial (Rossoni, 2018), a produção de artigos como avaliação dos discentes (Bispo & Costa, 2016), bem como aumentaram as discussões sobre a quantidade e a qualidade da produção científica (Bertero, Caldas, & Wood, 1999; Wood & Costa, 2015).

Neste artigo, busca-se ampliar a abrangência do produtivismo acadêmico, que deve ser analisado a partir de uma perspectiva multinível. Parte-se do pressuposto de que a análise do produtivismo acadêmico deve ser multinível porque: (a) pensar o fenômeno só a partir de publicações é desconsiderar que a publicação é um processo que envolve dedicação e tempo à pesquisa, a processos de construção teórica, definição metodológica e análise de fenômenos sociais aplicados, como é o caso na Administração; (b) não pode ser considerado de maneira dissociada das outras dimensões da prática docente, como o ensino e a gestão de atividades acadêmicas e administrativas;

(c) depende de condições de trabalho, de pressões institucionais e do ambiente de atuação do professor; e (d) também envolve a natureza humana, pois a produtividade de um pesquisador também impacta a sua satisfação, bem-estar subjetivo e engajamento.

Assim, não se pode tratar o produtivismo acadêmico apenas sob o olhar crítico das publicações ou da ausência delas como um critério de exclusão, mas analisar o fenômeno a partir de uma perspectiva multinível: governamental, institucional e individual.

O produtivismo acadêmico como consequência das políticas públicas governamentais performativas

Nesse nível de análise, o produtivismo acadêmico é incentivado pela existência de sistemas de *rankings* (Adler & Harzing, 2009) criados por associações ou governos com políticas de incentivo a publicações (Franzoni, Scellato, & Stephan, 2011) e que utilizam indicadores de classificação de periódicos para avaliar o impacto de pesquisas (Nkomo, 2009) na avaliação de projetos, na avaliação de desempenho dos pesquisadores e na concessão de recursos por agências de pesquisa. Essa perspectiva está relacionada a uma cultura de performatividade (Moreira, 2009), de regulação como meio de controle, de pressão e de mudanças, cuja principal medida é o desempenho acadêmico a partir de indicadores de resultados, na qual o Estado, em vários países, assume um papel tanto de regulador quanto de auditor do desempenho.

Em alguns casos, o processo ocorre a partir da avaliação do desempenho de grupos de pesquisa e, em outros, são institucionalizados sistemas de recompensas financeiras para as melhores publicações. Então, se o sistema premia as publicações de alto impacto e institucionaliza uma visão mercantilista no sistema da pós-graduação, a sua missão de formar pesquisadores acaba sendo comprometida. Além disso, as instituições utilizam o seu posicionamento em *rankings* internacionais como estratégia para captar estudantes, pesquisadores mais produtivos e investimentos.

No caso brasileiro, as políticas públicas vinculadas ao produtivismo acadêmico são institucionalizadas pelos Ministérios da Educação (MEC) e da Ciência, Tecnologia, Inovações e Comunicação (MCTIC). A CAPES, vinculada ao MEC, estabelece indicadores de avaliação para a pós-graduação, destina recursos para o Programa de Apoio à Pós-Graduação (Proap), concede bolsas para pesquisadores em vários níveis e estabelece critérios para qualificação de revistas acadêmicas. O Conselho Nacional

de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), vinculado ao MCTIC, também utiliza indicadores de desempenho docente para concessão de bolsas e de apoio financeiro.

Essa cultura de performatividade impacta a ação do professor e “altera a natureza da alma do professor/pesquisador da pós-graduação, as relações dos docentes uns com os outros, contribuindo para que essas relações se pautem não pela solidariedade, mas pela competição” (Moreira, 2009, p. 32) e se manifesta tanto na pressão psicológica, no estresse e no ritmo do trabalho docente, como também no assédio moral (Pita, 2010).

Ainda em nível institucional, o fomento à internacionalização da pesquisa também pode ser considerado uma ação que impacta o produtivismo acadêmico porque incentiva a construção de planos estratégicos de internacionalização e o fortalecimento de redes de pesquisa com pesquisadores internacionais. Um exemplo claro dessa política é o Programa Institucional de Internacionalização – Print (Capes, 2017), que objetiva aprimorar a qualidade da produção acadêmica da pós-graduação e a mobilidade de pesquisadores.

As políticas públicas institucionais, definidas em nível governamental, são fundamentais para o desenvolvimento de um país e objetivam, sobretudo, melhorar o seu posicionamento nos *rankings* internacionais de produção científica. Por outro lado, também provocam anomalias em relação ao produtivismo acadêmico quando não são gerenciadas adequadamente, ou quando não oportunizam aos pesquisadores condições de trabalho e apoio financeiro para a gestão da internacionalização.

Espera-se que as mudanças propostas pela CAPES para a avaliação quadrienal em 2021 promovam reflexões na comunidade acadêmica, uma vez que a qualidade e o impacto presente na descrição de itens ligados aos quesitos formação e impacto na sociedade suscitam a valorização de ações qualitativas associadas a uma das dimensões fundamentais das políticas públicas de educação, que é a formação de futuros docentes, seu destino e atuação, e que precisa ser ressignificada no contexto da pós-graduação em Administração visando “contribuir para a solução do problema crônico da formação descompensada” (Silva & Costa, 2014, p. 35), fruto de um produtivismo acadêmico que pode estar comprometendo as perspectivas de carreira de jovens professores e pesquisadores.

A dimensão institucional do produtivismo cria uma lógica isomórfica em todas as dimensões (coercitiva, mimética e normativa) propostas por Dimaggio e Powell (2005), o que é uma realidade na pós-graduação brasileira em geral e na área de Administração e suas subáreas em particular. Essa lógica faz com que o produtivismo acadêmico em nível institucional provoque a geração da precarização do trabalho.

O produtivismo acadêmico e a precarização do trabalho docente nas instituições de educação superior

Em nível institucional, o produtivismo acadêmico tem provocado vários problemas para os pesquisadores porque muitas universidades, departamentos e PPGs pressionam seus docentes para publicar em revistas de alto impacto, uma vez que desejam posicionar-se competitivamente em relação a outras instituições e cursos, como já foi indicado por Nkomo (2009). A própria CAPES tem um *ranking* institucional que classifica os programas a partir de um conceito, o que gera pressão institucional aos professores.

Por outro lado, a falta de condições adequadas de trabalho em grande parte das instituições, sobretudo no contexto das universidades públicas, bem como a necessidade de compatibilizar atividades de ensino com pesquisa, atividades acadêmicas e de gestão, tem gerado um processo de precarização do trabalho docente, uma vez que o tempo de dedicação às várias atividades acaba dificultando a capacidade de dedicação do professor às várias demandas institucionais. A precarização do trabalho docente é mais subjetiva do que objetiva (Bernardo, 2014).

Para Santana (2011), a carga horária de trabalho de um professor de pós-graduação é maior que 40 horas semanais de dedicação exclusiva. Tal carga horária é dedicada ao ensino, à supervisão acadêmica, à gestão de projetos de pesquisa, à atuação em cargos administrativos na universidade, à participação em eventos científicos e em bancas de avaliação de dissertações de mestrado e teses de doutorado e à preparação de trabalhos acadêmicos para publicação.

Em um estudo realizado com docentes da pós-graduação em Administração, a partir de uma análise da sociologia da ciência, Melo e Serva (2012) contabilizaram que os docentes investigados tinham uma carga horária de aproximadamente 50,65 horas semanais, considerada muito elevada para uma semana. Dessa carga horária semanal, 46% eram destinados ao ensino (preparação e ministração de aulas, orientação), 24%, à pesquisa, 19%, a atividades burocráticas, 8%, à avaliação de artigos e participação em redes de cooperação científica, e 3%, a atividades extras. Um dos resultados mais interessantes e preocupantes revelados na pesquisa é que 47% das horas dedicadas à pesquisa são spendidas nos finais de semana.

O trabalho docente é precarizado porque sua prática profissional é marcada pela diversidade e complexidade das atividades, o que demanda maior versatilidade, dinamismo e alto custo pessoal. Além disso, de acordo com os resultados do estudo, as atividades de pesquisa, consideradas das mais

importantes na atuação docente na pós-graduação, ocorrem fora do ambiente de trabalho na universidade, em um espaço social que deveria ser destinado à vida privada. Uma pergunta indicada por Melo e Serva (2012) serve como motivadora para a reflexão sobre o assunto: Quais os riscos de ser professor pesquisador nesse contexto, com uma carga horária de trabalho que ultrapassa 50 horas semanais?

O produtivismo acadêmico pode ser associado à precarização do trabalho na pós-graduação, uma vez que o tempo de dedicação dispensado às atividades docentes dificulta a dedicação e a produtividade do professor em relação à pesquisa e vice-versa. Diante desse contexto, algumas estratégias passam a ser adotadas visando atender sobretudo aos indicadores de produção intelectual. Uma delas envolve a coautoria cerimonial (Rossoni, 2018), um tipo de coautoria em que o autor não contribui ou, quando muito, apresenta uma contribuição marginal na preparação de um artigo para publicação. Outra envolve a elaboração de artigos em disciplinas, de maneira semelhante a uma linha de montagem de uma fábrica de artigos (Bispo & Costa, 2016). Reflexões em torno da produção intelectual associada ao produtivismo também podem ser encontradas em Alcadipani (2011) e Godoi e Xavier (2012).

A pressão para publicar pode acabar comprometendo uma das dimensões mais importantes e essenciais para a pós-graduação: a formação dos alunos em atividades de ensino. Por outro lado, o ensino precisa ser repensado, pois é comum, em muitos PPGs em Administração, os professores indicarem uma quantidade excessiva de textos, muitos deles publicados em inglês, e as aulas acabarem sendo um evento de discussão de textos pelos alunos, por meio de seminários, levando-os a assumirem um papel mais ativo na condução da aula.

Qual o papel do professor no ensino da pós-graduação em Administração? Como despertar o espírito crítico e reflexivo dos alunos a partir de discussões teóricas de um tema ou subárea de conhecimento, de modo que auxiliem os alunos a serem os protagonistas do processo de aprendizagem? O tempo de dedicação ao ensino acaba sendo comprometido por uma lógica produtivista criada por um sistema em que os indicadores estabelecidos pelos professores da própria área determinam alguns padrões de comportamento, levando o professor a adotar estratégias de ensino que não promovem o desenvolvimento de competências teóricas, epistemológicas ou metodológicas (Silva & Costa, 2014), por exemplo, ou um processo de aprendizagem mais significativo e transformador (Lima & Silva, 2018).

Esse contexto pode criar anomalias na formação de jovens pesquisadores, que aprendem, por exemplo, a elaborar artigos como requisito para finalização de disciplinas (Bispo & Costa, 2016), por vezes com baixo impacto de contribuição para a área,

mas que têm dificuldade de serem aprovados em provas de concurso público para o cargo de professor adjunto em virtude do baixo nível de competência teórica e substantiva de uma área de conhecimento da Administração.

Vale ressaltar que a lógica da precarização do trabalho no contexto dos PPGs também causa anomalias associadas à saúde e ao bem-estar no trabalho. Muitos professores vivenciam problemas de saúde que estão intimamente associados às suas condições de trabalho, e o mais grave é que esses problemas acabam também afetando a saúde dos alunos, criando um círculo vicioso de adoecimento físico e mental. Essa perspectiva caracteriza a dimensão individual do produtivismo acadêmico.

O produtivismo acadêmico, o bem-estar e a saúde do professor: publicar é preciso, mas viver bem também é preciso

A lógica do produtivismo associado à publicação tem consideráveis implicações para o docente. Miller, Taylor e Bedeian (2011) analisaram o efeito da pressão para publicação de artigos e encontraram uma relação positiva com o estresse (uma tensão mental associada à pressão) e o *burnout* (sentimento de exaustão emocional decorrente da pressão para publicar) e uma relação negativa com a satisfação quanto ao processo de publicação. Isso indica que há uma relação entre o ambiente de pressão para publicar e as consequências no bem-estar dos professores. Muitos professores acabam não compartilhando seus problemas de saúde físicos e psicológicos ou demoram a reconhecê-los “por medo de serem vistos como incapazes” (Pita, 2010, p. 15).

Na dimensão individual do produtivismo acadêmico, analisa-se o impacto da produtividade na saúde e bem-estar dos professores. Refletir sobre o nível individual é fundamental, uma vez que a liberdade de escolha de um professor em atuar ou não na pós-graduação é marcada tanto por dilemas profissionais em torno da carreira como por fatores associados à vida privada.

De Paula e Boas (2017) destacam que o contexto de precarização do trabalho traz consequências para a saúde física e mental dos professores e pode provocar vários transtornos mentais e comportamentais, tais como depressão, ansiedade, estresse, alcoolismo, o que também já foi abordado por Sguissardi e Silva (2009), Santana (2011), Godoi e Xavier (2012), Bernardo (2014) e Rigo (2017). Os problemas de saúde dos docentes também podem afetar as relações com os discentes e até levá-los a desenvolver transtornos mentais e comportamentais, criando um círculo vicioso que prejudica todo o sistema de pós-graduação.

Sguissardi e Silva (2009), após realizarem uma pesquisa com professores de sete instituições federais, concluíram que a precarização do trabalho docente tem provocado problemas existenciais, de saúde, de vida privada, de sofrimento psíquico e de relacionamento. Santana (2011) realizou um estudo com 914 pesquisadores de produtividade em pesquisa do CNPq e teve sua hipótese confirmada de que quanto maior a produção intelectual e o número de alunos orientados, maiores as ocorrências médias de intervenção cardíaca, doenças coronárias e acidentes cerebrais (hemorrágicos e isquêmicos). Esses problemas ocorrem pela ausência de atividades físicas, pela falta de uma dieta equilibrada e balanceada e pela ausência de consultas médicas, justificadas pelo excesso de trabalho e pela necessidade de manter os indicadores de qualidade dos PPGs e os currículos atualizados.

Para Godoi e Xavier (2012), tais comportamentos são suicidas e configuram-se como consequências de um conjunto de anomalias na saúde do professor pesquisador, concluindo que é urgente refletir sobre os efeitos na vida pessoal gerados pelo excesso de trabalho. Para atender às políticas governamentais e institucionais que regem a atuação no sistema de pós-graduação, os docentes necessitam manejar melhor suas emoções e encontrar alternativas para preservar seu bem-estar.

Em um estudo realizado com professores de uma universidade pública federal, Bernardo (2014) analisou a precariedade subjetiva dos docentes e constatou a existência de um desgaste mental, sofrimento psíquico e adoecimento, o que é ratificado por Rigo (2017) ao destacar que a “política” do produtivismo acadêmico provoca efeitos na psique e na saúde dos pesquisadores.

A partir da compreensão do termo *perish* como representando a exclusão de um professor do sistema quando não alcança os indicadores de publicação, nessa dimensão do produtivismo acadêmico, perecer não significa apenas ser excluído do sistema, mas um processo de adoecimento físico e emocional que, muitas vezes, assume uma dimensão invisível na prática docente, porque o professor não reconhece os problemas físicos e emocionais ou estabelece um processo de evitação emocional visando não enfrentar o problema. No longo prazo, transtornos emocionais e comportamentais decorrentes do estresse (Pignata et al., 2018) e do *burnout* (Chang, 2009; Ghanizadeh & Hahedizadeh, 2005), por exemplo, podem levar ao afastamento do trabalho porque essa última é “uma síndrome causada por estresse prolongado e é relacionada com o ambiente de trabalho” (Chang, 2009).

Na Administração, muitos professores seniores que tiveram uma grande contribuição na formação de professores e pesquisadores da área são excluídos da pós-graduação

porque não atendem mais os critérios de produção intelectual. Aliás, muitos deles adoeceram ao longo de sua vida, e uma das consequências desses problemas é a diminuição da produção intelectual, a qual não é um processo mecânico ou não deveria ser, mas sim um processo intelectual de reflexão. Apesar de serem excelentes professores da pós-graduação, admirados pelos alunos como referência, tais professores acabam sendo excluídos do sistema e tratados como uma "mercadoria" que perdeu o seu valor, mas não deveriam ser excluídos do sistema apenas pela baixa produção intelectual, pois sua *expertise* em outras dimensões, como ensino, orientação e gestão, deveriam ser avaliadas como fundamentais para o desempenho de um PPG.

Essa é uma face do produtivismo acadêmico que precisa ser pesquisada e discutida tanto em nível institucional, como nos fóruns da CAPES, dos eventos da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (ANPAD), entre outros, como no contexto das universidades e programas de pós-graduação.

REFLEXÕES FINAIS: PARA ONDE VAMOS?

A pós-graduação no Brasil vivencia momentos de crise, que não está associada apenas à falta de recursos, mas também à necessidade de melhor delimitação dos itinerários formativos de professores e pesquisadores em todas as áreas do conhecimento. Na Administração, a discussão em torno da formação do professor e pesquisador já vem sendo abordada em publicações e em fóruns realizados no âmbito de eventos da ANPAD, sobretudo o Encontro Nacional de Ensino e Pesquisa em Administração e Contabilidade (EnEPQ), e no fórum dos PPGs da Sociedade Brasileira de Administração Pública (SBAP).

Por ser um fenômeno multinível, o produtivismo acadêmico está se transformando num dos grandes desafios da pós-graduação no Brasil, sobretudo pelas consequências que pode provocar para as instituições, docentes e discentes. Essa discussão deve fazer parte da agenda dos programas de pós-graduação, dos representantes da área na CAPES e também dos gestores universitários e das agências de fomento (CAPES e CNPq).

A partir das reflexões apresentadas neste artigo, considera-se o produtivismo acadêmico multinível como um fenômeno complexo decorrente de políticas governamentais e ações institucionais performativas, que envolvem não apenas a quantidade e a qualidade da produção intelectual, mas também os indicadores de produtividade de ensino, pesquisa, orientação e demais atividades acadêmicas do trabalho docente que são isomorficamente institucionalizadas e afetam as condições

de trabalho, o bem-estar físico e psicológico dos agentes que integram o contexto da pós-graduação.

O fenômeno é sistêmico e multinível porque influencia e é influenciado por vários agentes, como o governo, as IES com programas credenciados pela CAPES, os colegiados, os coordenadores e os professores dos programas. O produtivismo também possui várias dimensões, mas a produção intelectual assume um papel predominante e de maior valorização para grande parte da comunidade acadêmica da área.

Ao discutir o produtivismo a partir de uma perspectiva multinível, espera-se chamar a atenção dos pesquisadores da área para o fato de que a principal vítima do produtivismo acadêmico é o professor, e refletir sobre as consequências do sistema em sua saúde e bem-estar é um alerta para pensar o futuro da pós-graduação.

Assim, o grande desafio para todos os pesquisadores da área de Administração e suas subáreas é fomentar fóruns para discutir alternativas ao produtivismo acadêmico, e a primeira delas envolve discutir o processo de avaliação da área. Romper a lógica produtivista não é um processo fácil, até porque há uma relação de dependência entre a comunidade de uma determinada área de conhecimento e a dimensão do produtivismo em nível institucional, no contexto das políticas públicas e das estratégias de posicionamento do país em *rankings* de produtividade intelectual em nível mundial.

A produtividade intelectual é hoje o principal instrumento de uma orientação produtivista vigente nos programas de pós-graduação. Devemos refletir sobre o custo pessoal que essa lógica pode provocar na relação entre o trabalho e a vida pessoal, a saúde e a doença, a felicidade e a depressão. Por outro lado, essa noção de produtivismo acadêmico atinge muitos professores experientes no ensino e na pesquisa na pós-graduação em Administração, que, em função da redução da produtividade acadêmica e das perspectivas de aposentadoria, reduzem o interesse pela produtividade acadêmica e acabam sendo "descartados" pelos programas de pós-graduação, desconsiderando sua trajetória e seu legado como professor e pesquisador.

Recuperar a identidade docente na pós-graduação em Administração é uma oportunidade de repensar a sua missão e seus valores, assim como perceber que os futuros mestres e doutores devem ser formados para resgatar o ensino e a pesquisa como dimensões integradas e indissociáveis da prática docente. Entretanto, essa realidade pode estar ficando cada vez mais distante, porque o ambiente de formação discente é marcado mais pela pressão e pelo sofrimento psíquico do que por um processo de desenvolvimento acadêmico consistente teórica e epistemologicamente.

Esse ambiente está sendo criado porque publicar é preciso, mas os alunos acabam produzindo artigos que não contribuem para o avanço da área, servindo apenas para "engordar" seus currículos e contribuir com alguns pontos para o currículo de professores e orientadores. Esse comportamento só enfatiza a lógica de coautoria cerimonial já discutida anteriormente, como também pode criar uma linha de montagem para produção intelectual que não agrega valor ao conhecimento substantivo da área.

A produção intelectual na pós-graduação no Brasil tornou-se uma anomalia criada pelo sistema de recompensas das instituições, pelos critérios de avaliação da CAPES e também pelos critérios de avaliação de projetos e de bolsas de produtividade em pesquisa, cujas consequências já foram discutidas por vários pesquisadores, a exemplo de Alcadipani (2017), Rigo (2017), Rossoni (2018) e Bispo (2018), o que demanda uma reflexão crítica da comunidade acadêmica sobre os rumos dos processos de avaliação da pós-graduação, dos periódicos e dos pesquisadores.

Será que ainda prevalece a máxima "A CAPES somos nós!", e a nossa realidade é socialmente construída ou imposta por um processo institucional e reificado que nos torna produtores e consumidores de uma mercadoria performativa chamada produtivismo acadêmico? Que estratégias coletivas podemos pensar para enfrentar as consequências do produtivismo? Será que as dimensões e indicadores propostos para a próxima avaliação quadrienal em 2021 promoverão mudanças na concepção do produtivismo acadêmico vigente no contexto da pós-graduação no Brasil?

Nas reflexões finais deste artigo, o questionamento "Para onde vamos?" envolve possibilidades, percursos e itinerários que a própria área deve construir e que se materializarão em indicadores de avaliação. Espera-se, assim, que a proposta de análise do produtivismo acadêmico multinível sirva de alerta, porque a trajetória da pós-graduação na área de Administração é responsabilidade de cada docente que integra a comunidade, e conciliar interesses não é um processo fácil.

É possível pensar estratégias que minimizem o impacto do produtivismo acadêmico multinível na pós-graduação em Administração, desde que a comunidade acadêmica da área discuta, por meio de fóruns, alternativas à mercadoria performativa dos pontos, das métricas e dos conceitos e reflita sobre estratégias e ações para a formação acadêmica e seu potencial de impacto econômico, social e cultural para o País, considerando a diversidade e o contexto regional.

Repensar, por exemplo, o impacto econômico, cultural e social de um programa de pós-graduação, que, como mercadoria,

ainda tem um peso pouco expressivo na avaliação, como também o comprometimento do corpo docente no processo de formação no programa, são algumas diretrizes que podem servir de referência para o início de um debate na comunidade.

Valorizar a atuação dos grupos de pesquisa na avaliação da CAPES também é uma alternativa para reconhecer o trabalho conjunto e ativo de pesquisadores de um PPG, a partir dos resultados alcançados por meio das ações de formação, de interação com a comunidade, da participação de discentes.

O produtivismo acadêmico multinível é muito mais do que o jargão "*publish or perish*". É um ato performativo que institucionaliza um conjunto de ações e comportamentos, caracteriza uma forma de representação social de uma área do conhecimento, delimita um sistema de crenças e valores orientados para uma cultura performativa incorporada socialmente na ação de agentes públicos, privados e PPGs e afeta as condições de trabalho, a saúde, o bem-estar e a carreira de professores que integram a comunidade da área.

Temos que encontrar caminhos alternativos para "desnaturalizar" essa lógica performativa, criar um espaço de reflexão para definir estratégias para compatibilizar o desempenho acadêmico, boas condições e relações de trabalho, ações para preservar a qualidade de vida e a saúde de professores e alunos para tornar a pós-graduação um espaço social mediado por experiências prazerosas para educar e formar professores e pesquisadores na busca de uma sociedade melhor para todos.

NOTA DE AGRADECIMENTO

Este artigo é parte de uma pesquisa que recebeu apoio financeiro da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), por meio do Programa Estágio Sênior no Exterior (processo n. 88881.119133/2016-01).

REFERÊNCIAS

- Adler, N. J., & Harzing, A. (2009). When knowledge wins: Transcending the sense and nonsense of academic rankings. *Academy of Management Learning & Education*, 8(1), 72-95. doi:10.5465/amle.2009.37012181
- Alcadipani, R. (2011). Resistir ao produtivismo: Uma ode à perturbação acadêmica. *Cadernos EBAPE.BR*, 9(4), 1174-1178. doi:10.1590/S1679-39512011000400015
- Alcadipani, R. (2017). Periódicos brasileiros em inglês: A mímica do *publish or perish* "global". *RAE-Revista de Administração de Empresas*, 57(4), 405-411. doi:10.1590/s0034-759020170410

- Balkin, D. B., & Mello, J. A. (2012). Facilitating and creating synergies between teaching and research: The role of the academic administrator. *Journal of Management Education*, 36(4), 471-494.
- Bernardo, M. H. (2014). Produtivismo e precariedade subjetiva na universidade pública: O desgaste mental dos docentes. *Psicologia & Sociedade*, 26, 129-139. doi:10.1590/S0102-71822014000500014
- Bertero, C. O., Caldas, M. P., & Wood Jr., T. (1999). Produção científica em Administração de Empresas: Provocações, insinuações e contribuições para um debate local. *RAC-Revista de Administração Contemporânea*, 3(1), 147-178. doi:10.1590/S1415-65551999000100009
- Bispo, M. S. (2016). Tourism as practice. *Annals of Tourism Research*, 61, 170-179. doi:10.1016/j.annals.2016.10.009
- Bispo, M. S. (2018). Se publicar é preciso, avaliar também é! *RAE-Revista de Administração de Empresas*, 58(4), 438-442. doi:10.1590/50034-759020180409
- Bispo, M. S., & Costa, F. J. (2016). Artigos como avaliação discente em disciplinas de pós-graduação: Instrumento educativo ou subsistema de linha de montagem? *Cadernos EBAPE.BR*, 14(4), 1001-1010. doi:10.1590/1679-395141927
- Boas, A. A. V., & Morin, E. M. (2013). Quality of working life in public higher education institutions: The perception of Brazilian and Canadian professors. *International Journal of Business and Social Science*, 4(12), 67-77.
- Braxton, J. M. (1996). Contrasting perspectives on the relationship between teaching and research. *New Directions for Institutional Research*, 1996(90), 5-14. doi:10.1002/ir.37019969003
- Canning, J. (2017). The UK Teaching Excellence Framework (TEF) as an illustration of Baudrillard's hyperreality. *Discourse: Studies in the Cultural Politics of Education*, 40(3), 319-330. doi:10.1080/01596306.2017.1315054
- Chang, M. (2009). An appraisal perspective of teacher burnout: Examining the emotional work of teachers. *Educational Psychology Review*, 21(3), 193-218. doi:10.1007/s10648-009-9106-y
- Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior. (2017). *Programa Institucional de Internacionalização – CAPES – PrInt*. Recuperado de <https://www.capes.gov.br/cooperacao-internacional/multinacional/programa-institucional-de-internacionalizacao-capes-print>
- Costa, F. J., Sousa, S. C. T., & Silva, A. B. (2014). Um modelo para o processo de orientação na pós-graduação. *Revista Brasileira da Pós-Graduação*, 11(25), 823-852.
- De Paula, A. V., & Boas, A. A. V. (2017). Well-being and quality of working life of university professors in Brazil. *Quality of life and quality of working life* (pp. 187-210). *Rijeka: InTech*. Recuperado de <http://www.intechopen.com/books/quality-of-life-and-quality-of-working-life>
- Dimaggio, P. J., & Powell, W. W. (2005). A gaiola de ferro revisitada: Isomorfismo institucional e racionalidade coletiva nos campos organizacionais. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, 45(2), 74-89.
- Franzoni, C., Scellato G., & Stephan, P. (2011). Changing incentives to publish. *Science*, 333(6043), 702-703. doi:10.1126/science.1197286
- Frenzel, A. C., Pekrun, R., Goetz, T., Daniels, L. M., Durksen, T. L., Becker-Kurz, B., & Klassen, R. M. (2016). Measuring teachers' enjoyment, anger, and anxiety: The Teacher Emotions Scales (TES). *Contemporary Educational Psychology*, 46, 148-163. doi:10.1016/j.cedpsych.2016.05.003
- Ghanizadeh, A., & Jahedizadeh, S. (2015). Teacher burnout: A review of sources and ramifications. *British Journal of Education, Society & Behavioural Science*, 6(1), 24-39. doi:10.9734/BJESBS/2015/15162
- Godoi, C. K., & Xavier, W. G. (2012). O produtivismo e suas anomalias. *Cadernos EBAPE*, 10(2), 456-465.
- Gond, J.-P., & Cabantous, L. (2015). *Performativity*. The Routledge Companion to Philosophy in Organization Studies Routledge. Recuperado de <https://www.routledgehandbooks.com/doi/10.4324/9780203795248.ch47>
- Hattie, J., & Marsh, H. W. (1996). The relationship between research and teaching: A meta-analysis. *Review of Educational Research*, 66(4), 507-542. doi:10.2307/1170652
- Kalfa, S., Wilkinson, A., & Gollan, P. J. (2018). The academic game: Compliance and resistance in universities. *Work, Employment and Society*, 32(2), 274-291. doi:10.1177/0950017017695043
- Leathwood, C., & Read, B. (2014). Research policy and academic performativity: Compliance, contestation and complicity. *Studies in Higher Education*, 38(8), 1162-1174. doi:10.1080/03075079.2013.833025
- Leite, J. L. (2017). Publicar ou perecer: A esfinge do produtivismo acadêmico. *Revista Katálysi*, 20(2), 207-215. doi:10.1590/1982-02592017v20n2p207
- Light, G., & Calkins, S. (2015). The experience of academic learning: Uneven conceptions of learning across research and teaching. *Higher Education*, 69(3), 345-359. doi:10.1007/s10734-014-9779-0
- Light, G., Cox, R., & Calkins, S. (2009). *Learning and teaching in higher education: The reflective professional* (2nd ed.). London, UK, and Thousand Oaks, CA: Sage.
- Lima, T. B., & Silva, A. B. (2018). Como os mestrands aprendem? Significados e transformações em um programa de pós-graduação em administração. *Reunir: Revista de Administração, Contabilidade e Sustentabilidade*, 8(1), 36-55. doi:10.18696/reunir.v8i1.518
- Machado, A. M. N., & Bianchetti, L. (2011). (Des)feticização do produtivismo acadêmico: Desafios para o trabalhador-pesquisador. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, 51(3), 244-254. doi:10.1590/S0034-75902011000300005
- Melo, D., & Serva, M. (2012). A agenda do professor-pesquisador em administração: Uma análise baseada na sociologia da ciência. *Cadernos EBAPE*, 12(3), 605-632. doi:10.1590/1679-39518559
- Miller, A. N., Taylor, S. G., & Bedeian, A. G. (2011). Publish or perish: Academic life as management faculty live it. *Career Development International*, 16(5), 422-445. doi:10.1108/13620431111167751
- Moreira, A. F. (2009). A cultura da performatividade e a avaliação da pós-graduação em educação no Brasil. *Educação em Revista*, 25(3), 23-42. doi:10.1590/S0102-46982009000300003
- Neumann, R. (1992). Perceptions of the teaching-research nexus: A framework for analysis. *Higher Education*, 23(2), 159-171. doi:10.1007/BF00143643
- Nkomo, S. M. (2009). The seductive power of academic journal rankings: Challenges of searching for the otherwise. *Academy of Management Learning & Education*, 8(1), 106-112.
- Pignata, S., Winefield, A. H., Boyd, C. M., & Provis, C. (2018). A qualitative study of HR/OHS stress interventions in Australian universities. *International Journal of Environment Research and Public Health*, 15(1), e103. doi:10.3390/ijerph15010103.

- Pita, M. (2010). Estresse laboral, assédio moral e burnout marcam produtivismo. *Revista Adusp*, 48, 14-27. Recuperado de <https://www.adusp.org.br/files/revistas/48/r48a02.pdf>
- Rigo, A. S. (2017). Comunidade acadêmica, produtivismo e avaliação por pares. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, 57(5), 510-514. doi:10.1590/s0034-759020170508
- Rossoni, L. (2018). Produtivismo e coautoria cerimonial. *Revista Eletrônica de Ciência Administrativa*, 17(2), 1-8. doi:10.21529/RECADM.2018ed2
- Rudd, T. (2017). Teaching Excellence Framework (TEF): Re-examining its logic and considering possible systemic and institutional outcomes. *Journal for Critical Education Policy Studies*, 15(2), 59-90.
- Santana, O. A. (2011). Docentes de pós-graduação: Grupo de risco de doenças cardiovasculares. *Acta Scientiarum Education*, 33(2), 219-226. doi:10.4025/actascieduc.v33i2.13569
- Santos, G. T. (2017). *A aprendizagem da prática docente na pós-graduação em administração*. (Tese de Doutorado, Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, PB).
- Sguissardi, V., & Silva, J. R., Junior. (2009). *Trabalho intensificado nas federais: Pós-graduação e produtivismo acadêmico*. São Paulo, SP: Xamã.
- Silva, A. B., & Costa, F. J. (2014). Itinerários para o desenvolvimento da competência docente na pós-graduação stricto sensu em Administração. *Revista Economia & Gestão*, 14(34), 30-57. doi:10.5752/P.1984-6606.2014v14n34p30
- Smeby, J. C. (1998). Knowledge production and knowledge transmission. The interaction between research and teaching at universities. *Teaching in Higher Education*, 3(1), 5-20. doi:10.1080/1356215980030101
- Vroom, V. H. (2007). On the synergy between research and teaching. *Journal of Management Education*, 31(3), 365-375. doi:10.1177/1052562906299170
- Wood, T., Jr., & Costa, C. C. M. (2015). Avaliação do impacto da produção científica de programas selecionados de pós-graduação em Administração por meio do índice H. *Revista de Administração*, 50(3), 325-337. doi:10.5700/rausp1203

ARTIGOS

Submetido 12.04.2019. Aprovado 08.07.2019

Este artigo tem co-autoria de um membro do Corpo Editorial da RAE, foi avaliado em *double blind review*, com isenção e independência. Editor Científico: Diogo Henrique Helal

Versão original

DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-759020190505>

GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS SUSTENTÁVEL E RESPONSABILIDADE SOCIOAMBIENTAL: UMA AGENDA PARA DEBATES

Sustainable human resource management and social and environmental responsibility: An agenda for debate

Gestión de recursos humanos sostenible y responsabilidad socioambiental: Una agenda para debates

RESUMO

Este ensaio discute cinco proposições a uma agenda cujo desafio é reinterpretar papéis da Gestão de Recursos Humanos (GRH) na contemporaneidade, segundo uma orientação pró-negócios e inclusiva, focada na sustentabilidade de longo prazo de organizações e pessoas, expandindo sua ação para além dos interesses imediatos dos acionistas. A agenda proposta considera que as relações entre as pessoas estão no centro da GRH, o que demanda um projeto ético e plural de análise do campo e das organizações, que avance em se comprometer com novas prioridades e fenômenos da área. A agenda é importante porque a GRH ainda não consolidou a reflexão sobre seu papel na gestão sustentável, para além dos limites organizacionais e das questões ambientais, estando à margem das estratégias de responsabilidade socioambiental. O debate acaba por permitir uma abordagem que vai além da forma como as empresas reproduzem mazelas no mundo do trabalho e na sociedade.

PALAVRAS-CHAVE | Gestão sustentável, gestão de recursos humanos, responsabilidade socioambiental empresarial, sustentabilidade, *stakeholders*.

ABSTRACT

This paper discusses five propositions that aim to reinterpret roles in contemporary Human Resources Management (HRM) as pro-business, inclusive, focused on the long-term sustainability of organizations and individuals, and beyond the immediate interests of shareholders. The propositions place relations between people at the center of HRM. Doing so requires an ethical and thorough analysis of the field and of organizations, which evolve and commit to new priorities. In fact, HRM has not yet clarified its role in sustainable management, beyond organizational boundaries and environmental issues, and is still at the margins of socio-environmental responsibility strategies. The debate allows for an approach that goes beyond how companies perpetuate social and environmental issues in the world of work and society.

KEYWORDS | Sustainable management, human resources management, corporate social-environmental responsibility, sustainability, *stakeholders*.

RESUMEN

Este ensayo discute cinco propuestas a una agenda cuyo desafío es reinterpretar papeles de la Gestión de Recursos Humanos (GRH) en la contemporaneidad, según una orientación proempresarial e inclusiva, enfocada en la sostenibilidad a largo plazo de organizaciones y personas, que expanda su acción más allá de los intereses inmediatos de los accionistas. La agenda propuesta considera que las relaciones entre las personas están en el centro de la GRH, lo que demanda un proyecto ético y plural de análisis del campo y de las organizaciones, que avance en comprometerse con nuevas prioridades y fenómenos del área. En efecto, la GRH aún no consolidó la reflexión sobre su papel en la gestión sostenible más allá de los límites organizacionales y de las cuestiones ambientales, y está al margen de las estrategias de responsabilidad socioambiental. El debate acaba por permitir un enfoque que va más allá de la forma en que las empresas reproducen las contrariedades en el mundo laboral y en la sociedad.

PALABRAS CLAVE | Gestión sostenible, gestión de recursos humanos, responsabilidad socioambiental empresarial, sostenibilidad, *stakeholders*.

ANDRÉ OFENHEJM MASCARENHAS¹
andre@zetesis.net
ORCID: 0000-0002-5170-4417

ALLAN CLAUDIUS QUEIROZ BARBOSA²
allan@ufmg.br
ORCID: 0000-0003-1266-5168

¹Zetesis Tecnologia Educacional Ltda. - Research & Development, São Paulo, SP, Brasil

²Universidade Federal de Minas Gerais, Faculdade de Ciências Econômicas, Belo Horizonte, MG, Brasil

INTRODUÇÃO

O debate sobre gestão sustentável, embora aproxime a GRH de outros campos valorativos e novas linhas de pesquisa, como a GRH verde (*green HRM*) (Renwick, 2018; Renwick, Jabbour, Muller-Camen, Redman, & Wilkinson, 2016) e GRH sustentável (Ehnert, Harry & Zink, 2014; Kramar, 2014), revela-se demasiadamente centrado em economia verde, questões ambientais e seus desdobramentos à GRH (Ehnert & Harry, 2012; Jackson, Renwick, Jabbour & Müller-Camen, 2011) e reflete parcialmente a realidade dos países em desenvolvimento, nos quais esses desafios são socioambientais, incidindo sobre indivíduos e comunidades nas margens das cadeias de produção globais.

Entre os desafios, as relações entre GRH e sustentabilidade nas cadeias produtivas vêm sendo estabelecidas (Becker, Carboli, & Langella, 2010; Jabbour & Jabbour, 2016). Porém, é embrionária a discussão do papel da GRH na mudança organizacional nas organizações sustentáveis. A GRH ainda não consolidou a reflexão sobre seu papel na gestão sustentável, para além dos limites organizacionais e das questões ambientais, estando ainda à margem das estratégias de responsabilidade socioambiental (Fenwick & Bierema, 2008).

Este ensaio segue outros autores em busca de sínteses iniciais para uma abordagem de GRH que vá além das maneiras como as organizações reproduzem mazelas no mundo do trabalho e na sociedade (De Prins, Van Beirendonck, De Vos & Segers, 2014; Macke, Genari, 2019). O debate da responsabilidade socioambiental da GRH avança por entre várias perspectivas, e pode fornecer referenciais promissores para apoiar a tradução de estratégias de responsabilidade social empresarial (RSE) a ações gerenciais e resultados relevantes aos vários *stakeholders* (Jamali, El Dirani & Harwood, 2015; Järlström, Saru, Vanhala, 2018).

O reconhecimento deste potencial é importante, pois reflexiona, no campo da GRH, a literatura atual que aborda como as empresas reproduzem a pobreza (Hamann & Bertels, 2017), ou por que devem contribuir em combatê-la (Blowfield & Dolan, 2014; Blowfield & Frynas, 2005; Boyle & Boguslaw, 2007; Jenkins, 2005; Newell & Frynas, 2007), principalmente nos países em desenvolvimento, e quanto às diversas mazelas no trabalho (George, Howard-Grenville, Joshi, & Tihanyi, 2016; Lebaron, 2018; Mascarenhas, Gonçalves-Dias, & Baptista, 2015; Phillips & Sakamoto, 2011; Tonelli, 2017).

Nessa perspectiva, este ensaio, longe de superar os desafios teóricos e aplicados que se colocam à GRH, nota seu reduzido impacto no *modus operandi* de recursos humanos (RH). A ênfase continuada em temas associados a comportamento organizacional (*organizational behavior*) prevalece ao mesmo

tempo que se discute a robustez metodológica e explicativa de estudos que deixam margens interpretativas sobre a prática nas organizações. Ao inserir o debate da gestão sustentável, fica evidente a necessidade de se repactuar uma nova agenda, por meio de proposições cujo desafio é reinterpretar papéis da GRH segundo uma abordagem pró-negócios e inclusiva, focada na sustentabilidade de longo prazo de organizações e pessoas

A agenda proposta considera que as relações entre as pessoas estão no centro da GRH, e demanda um projeto ético e plural de análise do campo e das organizações, que avance em se comprometer com novas prioridades e fenômenos da área. Some-se a isso a relevância desse debate considerando a busca por maior interdisciplinaridade (Lowe, Magala, & Hwang, 2012; Siegler, Biazzin, & Fernandes, 2014). É possível notar tendências que indicam valorização da função de RH na organização, com consequências abrangentes à sua ortodoxia. As teorias e conceitos discutidos devem ultrapassar a descrição clássica de subáreas do RH e avançar por outros campos da Administração, e mesmo campos científicos correlatos, com maior entrelaçamento das abordagens.

EM BUSCA DE UM REFERENCIAL

A GRH assume diferentes perspectivas, construindo abordagens que visam consolidar um campo em contínua mutação e incorporar aspectos que se fazem presentes no contexto organizacional. Assume configurações tanto subjetiva como objetiva, dinâmicas e historicamente construídas. Objeto de críticas sobre seu papel e as concepções teóricas e metodológicas que alicerçam sua práxis, é um campo sensível à ética, e seu impacto nos sujeitos é viesado por idiosincrasias e interpretações particularizantes que moldam suas estratégias de ação, particularmente quando se pensa em seus gestores.

Para Guest e Woodrow (2012):

pode-se argumentar que a natureza do papel do gerente de RH, e qualquer aspiração ao que Kochan (2007) denomina "legitimidade social", exige que mantenham uma postura ética e busquem responder a questões éticas que surjam. Eles podem fazê-lo construindo um sistema de RH "forte", buscando alianças para formulação e implantação de políticas, buscando oportunidades para promover o bem-estar das pessoas e, de modo mais geral, procurando fazer

escolhas éticas sempre que a oportunidade surgir. Fazê-lo requer forte senso de autoeficácia para sustentar até mesmo um único elemento de uma postura ética em tempos desafiadores e contextos desfavoráveis. Mas, realisticamente, deve-se aceitar que as atuais restrições, e os limites impostos ao papel de RH, confirmam que não devemos olhar com confiança aos gerentes de RH para garantir uma GRH ética (p. 118).

Nessa perspectiva, torna-se necessário buscar inserir a sustentabilidade como conceito associado à manutenção de sistemas no longo prazo, levando-se em conta aspectos econômicos sociais e ambientais (Crane & Matten, 2010; Freitas, Souza, Teixeira, & Jabbour, 2013; Jabbour & Santos, 2008; Parente & Fischer, 2014). Nessa linha, a ideia de desenvolvimento sustentável (DS) serve como caracterização do ambiente histórico e sociopolítico contemporâneo de inserção da GRH (Chams, García-Blandón, 2019).

Entendido como o padrão de desenvolvimento que atende às necessidades das gerações atuais preservando as capacidades das gerações futuras de atender às suas necessidades (Guzmán, 1997), o DS refere-se a processos de governança compartilhados, e pressupõe finitude dos recursos e necessidade de não esgotamento, de conservação e renovação dos recursos naturais e humanos, o respeito aos direitos humanos e a promoção de justiça social, o que produz revisões da atuação das empresas no sistema capitalista de produção-consumo (Barbieri, Vasconcelos, Andreassi, & Vasconcelos, 2010).

Nas empresas, DS abarca sustentabilidade corporativa (SC) e responsabilidade social empresarial (RSE), noções que convergiram em suas similaridades (Steurer, Langer, Konrad, & Martinuzzi, 2005). Requer adotar estratégias e práticas de negócios que atendam expectativas dos *stakeholders*, enquanto protegem, mantêm e renovam recursos necessários às gerações futuras. As empresas estão sujeitas a pressões na arena global por mais transparência e interação com *stakeholders*. Aspectos socioambientais do seu desempenho na cadeia produtiva são avaliados, devido à crescente interconexão, interdependência e transatividade das organizações nos ambientes social, político, econômico e ecológico (Barbieri et al., 2010; Kolk, 2016; Schoemaker, Nijhof, & Jonker, 2006).

Em GRH, pensar na sustentabilidade dos sistemas de trabalho e emprego torna-se revisão necessária perante fenômenos como as mudanças climáticas, as tendências de precarização do trabalho e os impactos da Quarta Revolução Industrial (Schwab, 2016). Sistemas sustentáveis de trabalho

pressupõem que a gestão das relações de trabalho vá além dos aspectos comportamentais e econômicos, já que minimizar os prejuízos humanos, sociais e ambientais gerados nessas relações torna-se uma responsabilidade dos negócios e da sociedade (Docherty, Kira, & Shani, 2009; Elkington & Rowlands, 1999).

Nessa perspectiva, deve-se expandir a definição do campo às “instituições, discursos e práticas de gestão de pessoas em relações de emprego, constituídas por redes de múltiplos atores das esferas pública e privada” (Voegtlin & Greenwood, 2016, p. 182), sendo a responsabilidade socioambiental da GRH as “práticas e estratégias de gestão de recursos humanos contestadas politicamente entre empresa, governo e sociedade civil em torno de interesses dos *stakeholders*, em contextos institucionais, sociais e de negócios em transformação” (Voegtlin & Greenwood, 2016, p. 182). A concepção enfatiza as dimensões política e institucional da GRH e extrapola as fronteiras funcionais do campo, bem como seu próprio enclausuramento nas fronteiras organizacionais. Esses caminhos são necessários, pois o *mainstream* da GRH deslocou-a às estratégias em detrimento das pessoas, e não prioriza a viabilidade da empresa no longo prazo, negligenciando o papel da GRH na renovação, ascensão e reprodução da base de recursos de que as empresas e as comunidades dependem (Van-Buren, Greenwood, & Sheehan, 2011; Pfeffer & Salancik, 2003).

Com efeito, é relevante que a GRH reconheça novas fronteiras em potencial e aprofunde ainda a compreensão da dimensão territorial de sua atuação (Christophe & Glée, 2014). Isso porque o trabalho gera valor em cadeias produtivas globais, ao longo de redes de empresas localizadas em distintos territórios, em que causam variados impactos. Aqui é preciso salientar que o território não é concebido somente como espaço geográfico, mas também como espaço social e cultural onde inovações ocorrem ao longo de processos históricos de criação e reprodução de identidades, ou de sentimentos de pertencimento (Santos, 1999). Ao exceder os limites da empresa, espera-se que a GRH o faça territorialmente. Ao reconhecer sua dependência da base de recursos naturais, humanos e de capital social nos territórios, as empresas devem se integrar aos objetivos e processos de DS nos territórios.

Para Bories-Azeau, Defélix, Loubès e Uzan (2015), as questões provenientes da abertura do RH ao espaço territorial aumentam o escopo de ação do campo, e incluem, por exemplo, os impactos da atual reestruturação produtiva e a demanda local por novas competências, com preservação do meio ambiente e respeito aos direitos humanos, em projetos compartilhados e colaborativos de inovação e de responsabilidade socioambiental. É verdade que a dimensão ambiental do DS pede por soluções globais, já que seus riscos não se limitam a fronteiras políticas ou

organizacionais bem-definidas. Por outro lado, os instrumentos de intervenção são levados a dialogar com as especificidades e demandas locais, de maneira que o campo da GRH é chamado a contribuir em projetos ampliados, com multiplicidade de atores que misturam lógicas de ação pública e privada, segundo uma concepção de empresa baseada em parcerias e socialmente envolvida nos territórios (Uzan et al., 2017).

Segundo Costa (2002), as empresas destinam investimentos sociais ao pessoal interno e ao entorno geográfico de suas plantas industriais, investindo na manutenção de áreas de esporte e lazer, escolas e provedores de políticas sociais. Porém, construir sistemas sustentáveis de trabalho depende de ação coordenada entre governos, sociedade civil organizada e empresas. Neste ponto, é importante reconhecer limites da teoria dos *stakeholders*, que coloca a empresa em um papel central. Para Wildhagen, Teodósio, Mansur e Polanco (2015), abordar a sustentabilidade a partir do território implica considerá-lo um todo no qual confluem diferentes atores, incluindo a empresa, o que requer problematizar as diferentes capacidades em termos das relações de poder no espaço.

A sustentabilidade dos territórios demanda atuação de diferentes atores, envolvimento efetivo da sociedade, do poder público e organizações privadas, e requer problematizá-la a partir do próprio território como um todo (McLennan & Banks, 2019), sem necessariamente reservar papel central à empresa. Ao serem estimuladas à formulação e à implantação de estratégias próprias de desenvolvimento, controladas localmente, as comunidades passam por mudanças sociais e econômicas que não dependem necessariamente das intenções ou dos investimentos das corporações. As especificidades do território (mercado de trabalho, recursos naturais, relacionamentos institucionais, estrutura produtiva, capacidade empresarial e organizativa, e cultura política) podem potencializar-se, gerando crescimento econômico e qualidade de vida à população.

Em suma, a GRH sustentável parte da noção, comum aos estudos críticos, de que as várias facetas do gerencialismo são reflexos e aspectos constitutivos do ambiente sociopolítico, que é incerto, instável e contestado. Uma organização contribui ao DS ao entregar resultados econômicos, sociais e ambientais simultaneamente, o que é frequentemente referido como *triple bottom line* (*people, planet and profit*) das empresas (Hart & Milstein, 2003). Em uma agenda do RH sustentável, seu pilar econômico refere-se a construir soluções que assegurem viabilidade, competitividade e legitimidade a empresas e a setores inteiros, no longo prazo. O pilar social do RH pressupõe uma ética na gestão de sistemas de trabalho e emprego que persegue renovação, regeneração, reprodução e ascensão dos

recursos humanos e do capital social, satisfazendo necessidades dos *stakeholders* (Guerci, Shani, & Solari, 2014; Phillips, 2003). A perspectiva ambiental revela-se na inter-relação entre trabalho e meio ambiente (Zink, 2014). Meio ambiente é o conjunto de componentes físicos, químicos, biológicos e sociais capazes de causar efeitos diretos ou indiretos, em um prazo curto ou longo, sobre os seres vivos e as atividades humanas (Organização das Nações Unidas – ONU, 1972).

A GRH sustentável sugere que os níveis micro, meso e macro das influências da gestão ganhem atenção, pois reconhece o poder político crescente da empresa e a consequente diminuição do controle estatal sobre relações de trabalho. E rejeita a falácia de as relações serem modeladas por partes livres, justas e independentes (Dobbin & Sutton, 1998; Legault & Bellemare, 2008). Apesar de ser bastante controversa a responsabilidade das empresas no alívio de mazelas (Bosch-Badia, Montllor-Serrats, & Tarrazon, 2013; Freeman & Liedtka, 1991; Friedman, 2007; Porter & Kramer, 2006), as empresas responsivas provêm educação, saúde e trabalho, promovem direitos humanos e justiça social em retribuição à sociedade (Singer, 2006; Valente & Crane, 2010). Porém, a arena da GRH ainda não confronta suas mazelas, considerando-as inevitáveis, apesar de muitos estudos apontarem a impactos crescentes da intensificação do trabalho (Thornley, Jeffreys, & Appay, 2010).

À luz dos conceitos indicados, questões relevantes a gestores de RH e demais formuladores de políticas incluem: Como evoluir as práticas de GRH para buscar sustentabilidade? As práticas são ferramentas gerenciais atendendo a necessidades na empresa, ou no território, cujos impactos devem prever e atender a aspectos econômicos, sociais e ambientais. Nessa linha, é apresentada uma agenda com cinco pontos cujo desafio é reinterpretar os papéis da GRH na contemporaneidade.

UMA AGENDA PARA A GESTÃO SUSTENTÁVEL DE RECURSOS HUMANOS

Primeira proposição: Superar incoerências em GRH

Essa proposição considera que o campo da pesquisa e da prática em GRH sempre conviveu com múltiplos comprometimentos éticos e contradições diante do difícil intento de mediar as necessidades dos sujeitos no trabalho, sendo determinante para derivação das demais.

A função de RH enfrenta sua legitimidade social, pois perdeu autoridade moral devido à ambiguidade que marca sua atuação, ainda mais na era da Gestão Estratégica de Pessoas (Kochan, 2007).

Buscar princípios éticos esbarra quando o RH, buscando melhorar seu *status*, atua desde dentro do sistema da administração e produz discursos de acordo com prioridades da gerência, em versões dominantes e unitaristas das questões da administração, entendidas como causadoras de impactos negativos aos sujeitos (Guest & Woodrow, 2012; Nishii, Lepak, & Schneider, 2008).

No campo da geração de ideias, isso está refletido na qualidade da produção científica, conforme sugeriram Mascarenhas e Barbosa (2013). Ainda, traz consigo a marca de estar associada historicamente a uma posição ambígua e operacional, com pouco poder no contexto organizacional (Farndale & Hope-Hailey, 2009; Guest & King, 2004), voltada a práticas rígidas de controle e aos mecanismos normativos e assistenciais aos empregados.

Embora ainda se observe um *status* organizacional relativamente baixo da atividade de RH, inclusive sem estar formalizada como área com posição diretiva e/ou assento no *board* das organizações, paradoxalmente existe um forte discurso de valorização e reconhecimento do indivíduo nas organizações. Ou seja, o discurso de valorização do indivíduo opõe-se a uma incômoda situação concreta onde a atividade de RH ainda ocupa posição secundária diante das reais e urgentes demandas e decisões de natureza estratégica das organizações, sem que os profissionais de GRH possam realmente trabalhar os interesses dos *stakeholders*.

Neste ponto, chama atenção a excessiva “comportamentalização” das práticas de GRH, isto é, muito afeita aos traços e características dos indivíduos. Essa situação, que explicita a dificuldade de inserção estratégica, também revela a falta de maior integração da área às demais e as dificuldades em superar uma abordagem menos dinâmica e muito estática, com valores prescritivos que determinam sua funcionalidade. O somatório dessa equação acaba tendo impactos diretos sobre sua legitimidade.

A promessa de uma GRH estratégica foi valorizar as pessoas, desde que alinhadas às visões gerenciais. Segundo Greenwood e Van Buren (2017), a premissa unitarista (“todos fazemos parte de um só time”) pressupõe responsabilidade dos gestores em maximizar o valor ao acionista, e resistência a reconhecer interesses divergentes. Assim, nas relações de trabalho, gerentes têm a responsabilidade ética de trabalhar para convergir os interesses dos empregados aos dos empregadores, ou seja, trabalhando para o acionista (Friedman, 2007), em detrimento dos interesses dos outros *stakeholders* (Freeman, Harrison, Wicks, Parmar & de Colle, 2010).

Em consequência, pode-se supor que a pesquisa *mainstream* é reducionista, pois está assentada em construção ideológica tendenciosa, cujo resultado são ondas sucessivas de discursos gerenciais (Barley & Kunda, 1992). Nesse contexto, é feita a

pesquisa sobre as hipóteses de que práticas de GRH impactam positivamente o desempenho da empresa (sendo esta a proposta de valor do RH), apesar de muitas dúvidas quanto a como identificar e mensurar a contribuição do RH (Fleetwood & Hesketh, 2006).

Essa primeira proposição parte da ideia de que a legitimidade de GRH como área de conhecimento historicamente consolidada está associada à busca de sustentabilidade pela gestão das relações entre as pessoas, o que requer reavaliar marcos teóricos para superar suas incoerências (Caldas, Tonelli, & Braga, 2011; Delbridge, Hauptmeier, & Sengupta, 2011; McLennan & Banks, 2019). Atentar a que as “relações entre as pessoas” estejam no centro da GRH é mais oportuno que aceitar o unitarismo, já que a Administração supõe, inadequadamente, ser possível o controle sistemático das relações sociais (Grey, 2004).

Nessa linha, torna-se falaciosa a disputa em torno da terminologia da área (administração de pessoal x gestão estratégica de pessoas; gestão de recursos humanos x gestão de pessoas, ou, gestão de pessoas x com pessoas). As pessoas de que tratam a GRH demandam um projeto ético e plural de análise do campo e das organizações, definido em termos relacionais, a acomodar demandas múltiplas dos *stakeholders*, reconhecer mudanças e interrelações entre os contextos local e global e avançar em se comprometer com novas prioridades e fenômenos da área (Bradbury & Lichtenstein, 2000; Brès, Raufflet, & Boghossian, 2017; Rowley, 1997; Watson, 2005). As próximas proposições tratam desse projeto.

Segunda proposição: Entender e incorporar novos entendimentos sobre ética em GRH

O *mainstream* da GRH não reconhece os limites da premissa unitarista. Estudos sobre ética e RH criticam a noção econômica usual de recurso humano, que o faz passível de ser administrado como recurso não humano, ser explorado e abandonado (Gama, McKenna, & Peticca-Harris, 2012). Ainda, esses estudos apontam lacunas, como o impacto limitado da teoria dos *stakeholders* no *mainstream* do RH, ao não reconhecer a relação entre o sujeito e a empresa como essencialmente moral (o sujeito, detentor de interesses legítimos), mas sim, tão somente, como instrumental à organização (Greenwood & Cieri, 2007). A noção de ética refere-se à aplicação da razão (ou de teorias éticas) para elucidar regras e princípios específicos que diferenciam o certo do errado numa situação ou contexto. A moralidade refere-se às crenças ao longo de processos sociais que informam os sujeitos sobre o certo ou errado (Crane & Matten, 2010). Quando se fala em ética nas organizações, o que está em jogo é, muito frequentemente, o

controle do comportamento dos sujeitos para que se restrinjam ao que é aceitável nos negócios, com padrões de conduta para administrar os riscos de comportamentos antiéticos.

É verdade que as perspectivas de várias partes interessadas na GRH ganharam mais atenção recentemente (Beer, Boselie, & Brewster, 2015). Abordar múltiplos *stakeholders* do RH surgiu junto do próprio nascimento da GRH estratégica, pelo “modelo de Harvard” (Beer, Spector, Lawrence, Mills, & Walton, 1984). Nessa linha, ao entender as relações de trabalho como relações entre *stakeholders*, abre-se a análise ética ao pluralismo e ao pragmatismo que essa teoria oferece. Trata-se da necessidade de o RH adotar entendimentos mais amplos de humanidade como requisito para tratar seus *stakeholders* como sujeitos morais, e juízos mais sofisticados sobre o que está em jogo nas relações de trabalho contemporâneas (Greenwood & Freeman, 2011).

Diversos autores apontam a necessidade de aprofundar o debate sobre a dimensão ética da GRH. Segundo um enfoque ético-normativo, a GRH deve reconhecer a natureza da gestão dos *stakeholders*, abordar assertivamente como as relações de trabalho devem ser e enfrentar a demanda negligenciada por tratar de modo explícito ganhos mútuos, dignidade e bem-estar nas relações com *stakeholders* (Kochan & Osterman, 1994; Pirson, 2017; Teixeira, 2008). Porém, são poucos os trabalhos que abordam como a GRH vem lidando com essas questões no dia a dia (Braga, Kubo, & Oliva, 2017). Nessa linha, fazer gestão das relações com *stakeholders* é um processo histórico que vai além da desconstrução e da crítica para abordar questões normativas, reconhecendo tendências reducionistas das teorias ao aceitar, de maneira complementar e não dogmática, múltiplos princípios éticos em análises sensíveis aos contextos sociopolíticos.

Por exemplo, articular sustentabilidade e diversidade ao debate mais amplo sobre ética e moral ainda não foi feito de modo aprofundado, de maneira que toda uma possível agenda de pesquisa se encontra na fronteira entre as Ciências Sociais, a Filosofia e a Administração (Davila-Gomez & Crowther, 2012; Jaime, 2009; Lucio, 2006). No seu escopo, os compromissos da empresa com o bem comum (trazidos, por exemplo, nas maneiras como diversidade e sustentabilidade se concretizam nas práticas de gestão e de negócios) devem ser problematizados sob o guarda-chuva mais amplo de questões éticas e morais, uma vez que remetem ao universo dos valores (Teixeira, 2008). Também é inegável que o uso massivo de tecnologias de informação em GRH, que visa aproximar melhor ao real criando parâmetros capazes de serem trilhados, não tem definidos quais seus fundamentos éticos visando assegurar equidade (Eubanks, 2018) e privacidade. Fortalecer uma cultura de geração de evidências que subsidie estudos comparativos e bases sólidas para o conhecimento

teórico e aplicado em GRH requer reflexões, e definir aspectos homogeneizadores para leituras que considerem o particular e as especificidades.

Terceira proposição: Entender como as atividades da empresa afetam a base de recursos no território

Embora o RH tenha dificuldade em assumir para si esta capacidade, deve co-criar capacidades organizacionais com este objetivo. Entre várias justificativas possíveis, Reed (2002) destaca as obrigações sociais decorrentes da autenticidade (ou seja, dos interesses dos *stakeholders* em manter identidades individuais e comunitárias), que são particulares na sua natureza, e dependentes tanto do contexto onde a empresa opera, como da auto-compreensão do seu comportamento passado nas relações com as comunidades locais. Neste milênio, a legitimidade da GRH está associada a atuar nestas frentes. Para Kochan (2007), a GRH “deriva sua legitimidade social de sua capacidade de servir como alavanca eficaz de um contrato social em relações de trabalho capaz de balancear e integrar necessidades de empregadores, empregados e das sociedades onde existem” (p. 600).

Contudo, segundo Marchington (2015), a função de RH tem estado muito ocupada olhando para cima, concentrando-se em métricas de desempenho no curto prazo, negligenciando valores e prioridades de outras partes interessadas. Em crise de legitimidade, o desafio é atingir melhor equilíbrio entre falar pelos empregadores e pelos interesses dos *stakeholders*. A legitimidade da GRH advém de sua capacidade de identificar, conhecer e incorporar interesses de *stakeholders* em processos decisórios, sem o que se afeta a capacidade de a empresa sobreviver por (i) falta de “licença para operar”, (ii) esgotamento de recursos, ao afetar a disposição ou a capacidade de indivíduos e de instituições proverem capacidades à empresa, e, (iii) quando efeitos colaterais, externalidades da atividade empresarial dificultam ou impedem a regeneração da base de recursos (Mariappanadar, 2014).

Sistemas sustentáveis de trabalho requerem que a agenda de pesquisa penetre olhares, seja plural e assertiva quanto a construir e manter laços entre as pessoas nos territórios, reconhecendo prejuízos humanos no trabalho (desrespeito aos direitos humanos, exploração, adoecimentos, desumanização) e prejuízos da exploração dos recursos no território (desperdício, degradação, deflorestamento, empobrecimento, desagregação) (Bales, 2004; Gudic, Rosenbloom, & Parkes, 2014). Nessa linha, GRH sustentável deve identificar impactos negativos

explicitamente, bem como impactos positivos nas partes interessadas, prestar atenção a processos de implantação de políticas, e reconhecer tensões em conciliar seus requisitos. Essa abordagem assume posições éticas explícitas quanto aos resultados desejados, no curto e no longo prazo, junto ao conjunto de *stakeholders* de RH (Kramar, 2014; Maak, 2007). A mudança requer repensar a avaliação tradicional no curto prazo, e somente no público interno, e inserir-se no fluxo de discursos e matrizes de valores e interesses do fazer gestão sustentável no território. Essas ideias sugerem a próxima proposição, que enfatiza a responsabilidade socioambiental nos diferentes níveis de atuação da GRH.

Quarta proposição: Trabalhar os desafios de responsabilidade socioambiental em diferentes níveis de atuação e perspectivas na GRH

Um projeto pluralista de análise da GRH reconhece o poder prevalente da empresa, sua preponderância na gestão do contrato psicológico (Cullinane & Dundon, 2006) e o fato de os interesses em jogo não serem necessariamente compartilhados. Nesta linha, esta proposição sugere que a GRH desenvolva capacidades e estratégias nas arenas local e global para contribuir ao enfrentamento de mazelas.

Pelo ponto de vista ético, Kuchinke (2010) propõe que a GRH se comprometa com o desenvolvimento entendido pela perspectiva filosófica de Sen (2000), como um processo de expansão das liberdades reais que as pessoas detêm, ou seja, das suas capacidades. Profissionais de GRH são como agentes do desenvolvimento que devem questionar as condições necessárias para que seus *stakeholders* realizem o potencial de enriquecer suas vidas, expandindo suas capacidades nos territórios. Reconhecer que investir em GRH é expandir as capacidades das pessoas (suas liberdades reais) é alargar o paradigma da GRH para além da ênfase tradicional de curto prazo, e fazê-la dialogar de modo amplo com expectativas dos *stakeholders* (Osranek & Kink, 2014).

Nesta linha, deve-se garantir que leituras alternativas das relações entre constructos de GRH dialoguem para evitar que sejam tão somente narrativas “guarda-chuva” que legitimam interesses dos empregadores. Por exemplo, Ramsay, Scholarios e Harley (2000) marcam uma conceituação alternativa dos sistemas de trabalho de alto desempenho no ponto de vista de *Labour Process* (as práticas enfatizam o uso do arbítrio, às custas de estresse e intensificação do trabalho, fator explicativo chave na melhoria do desempenho). Porém, a GRH supõe que falar em valores associados a engajamento e comprometimento,

constructos valorados pela pesquisa *mainstream*, tenha maior capacidade de persuadir, ao se conectar às emoções e à afetividade. Uma alternativa é construir narrativas comuns dos fenômenos da GRH de modo que as várias perspectivas éticas coexistam e se permitam dialogar (Greenwood & Van Buren, 2017).

Para que a GRH indique tendências e fortaleça sua posição, é necessário entender os processos políticos e sociais nos diversos níveis e em novas perspectivas de ação. Ou seja, investigar mecanismos coercitivos locais e globais, e entender como funcionam suas interrelações nos processos em que se moldam relações de trabalho. Um caminho promissor é facilitar a pesquisa, o diálogo e a ação em espaços em que se negociam e estabelecem políticas setoriais, públicas ou privadas (Kolk & Tulder, 2006; Valente & Crane, 2010; Vianna, 2007). Dinâmicas de articulação institucional e política precisam ser exploradas, bem como o potencial das novas tecnologias a uma agenda disruptiva do RH (Slavin, 2019).

Essas inovações se justificam pois a GRH produz seus discursos num espaço nobre na sociedade: entre as organizações e as pessoas, e deve dedicar-se à mudança sistêmica, para além do gerencialismo dominante. Van-Buren, Greenwood e Sheehan (2011) afirmam que:

por diversas razões (mudanças nas preferências do empregador, globalização e mudanças nas filosofias políticas, para citar apenas três), a política pública em vários países não conseguiu responder a mudanças nas relações de emprego de maneira a beneficiar os empregados. Apesar de quaisquer objeções à noção de que a proteção de práticas justas de emprego e de funcionários vulneráveis deve continuar sendo o papel das políticas públicas e das instituições, parece evidente que esse papel está sendo, cada vez mais, transferido às organizações e à função de GRH. Profissionais de RH têm mais poder discricionário sobre questões de emprego do que no passado. De muitas maneiras, espera-se que os profissionais de RH atuem como administradores éticos, como a “consciência” das organizações (p. 211).

Quinta proposição: Desenvolver capacidades de liderança responsável para um novo ambiente de GRH

Por fim, apontar à liderança responsável em GRH. Segundo Maak e Pless (2006), liderança responsável é um fenômeno

social, relacional e ético, que ocorre ao longo de processos nas esferas locais e globais, nas interações entre uma multitude de *stakeholders*, dentro e fora da empresa, e busca o bem comum no território. Liderança responsável requer comportamento cidadão e visionário perante questões críticas na sociedade, capacidade de buscar consensos mais amplos e difíceis do que o habitual nas empresas e construir significados comuns a *stakeholders* participando dos processos de DS desde ângulos e posições sociais diversas (Bradley, McMullen, Artz, & Simiyu, 2012; Maak & Pless, 2009). Segundo Maak (2007), líderes responsáveis constroem capital social tecendo redes de relações ricas a indivíduos que, de outra forma, estariam isolados. Ao fazê-lo, agregam a energia de distintos grupos políticos, aguçam perspectivas de mundo, provêm qualidade e acessibilidade à informação, dão atenção aos aspectos contextuais e interesses imediatos nos projetos, gerindo as prioridades de implantação.

CONCLUSÃO

Esta agenda aponta a relevância de uma GRH que incorpora vertentes conceituais de várias matizes teóricas ou ideológicas, oriundas de áreas do conhecimento díspares, e campos vizinhos na Administração. É notável que as transformações que a sociedade sofre tenham tão pouco impacto no *modus operandi* em GRH. Em linha com Dundon e Rafferty (2018), reforça-se a advertência do risco de empobrecimento intelectual e profissional da GRH por conta da adoção acrítica de uma ontologia pró-mercado, em vez da orientação pró-negócios e inclusiva, focada na sustentabilidade de longo prazo de organizações e pessoas, expandindo sua ação para além dos interesses imediatos dos acionistas.

Como campo especializado, sua abordagem contemporânea não pode estar associada apenas ao domínio técnico de seus processos tradicionais, mas sim à reflexão e à ação sobre a condição humana ao longo dos processos em que se constroem estratégias, e de organizar em contextos pluralistas, ou seja, moldados por objetivos e interesses distintos, frequentemente divergentes, dos vários grupos, dentro e fora da organização (Jarzabkowski & Fenton, 2006). Nessa linha, visões processuais e relacionais dos fenômenos relevantes aos *stakeholders* do RH (Watson, 2005) dão ao campo novos *insights*, estando conectado à comunidade, e aos problemas do dia a dia com perspectiva e voz únicas. Esse profissional de RH deve ser um tipo especial de “estranho”, que está no lugar, mas se refere ao seu conhecimento em História e à teoria, inclusive àquelas pouco exploradas sobre *stakeholders* do RH, presta atenção a

suas faculdades críticas, age de maneira autônoma dos centros do poder e assume o papel de provocar debates bem-informados entre *stakeholders* sobre questões comuns e críticas (Goldfarb, 2012).

Diversos autores falam em uma abordagem de RH que reconheça interesses de partes interessadas, e busque potenciais contribuições a fazer aos debates sobre políticas, a desafios sociais mais amplos, o que inclui igualdade de oportunidades e inclusão no trabalho. De fato, profissionais de RH operam em um mundo complexo, onde múltiplos *stakeholders* são sua experiência cotidiana, o que requer equilibrar uma variedade de atividades e resultados. Propõe-se que as práticas de GRH sejam capazes de abarcar a pluralidade ética presente nos interesses de *stakeholders*, sem privilegiar visões, mas sim colocá-las em diálogo com outras, até então, isoladas ou periféricas. É nesse sentido que se fazem imprescindíveis maiores reflexões sobre interações da GRH com as áreas associadas ao entendimento de dinâmicas históricas, sociais e produtivas que impactam seus *stakeholders* (Geografia, Economia, Demografia, Sociologia, História, Engenharia e outras).

A agenda também põe em debate o que se consolidou como abordagem científica do campo. Por exemplo, Godard (2014) critica o domínio crescente de uma psicologia positivista reducionista, inadequada para avançar entendimentos mais sofisticados do que está em jogo em relações de trabalho. Para tornar os estudos mais relevantes, é preciso ampliar a agenda. “O enfoque dos *stakeholders* exigirá pesquisas qualitativas baseadas em casos, também pela abordagem da pesquisa-ação, ausente da pesquisa acadêmica atual” (Beer et al., 2015, p. 432).

De maneira conclusiva, esta agenda deixa em aberto muitas questões de natureza territorial e de fronteiras de conhecimento que não se esgotam aqui, mas que permitem manter o constructo sobre uma agenda capaz de estar atenta e propositiva ao ambiente contemporâneo. A sustentabilidade passa, também, pela compreensão e incorporação de ações de natureza afirmativa e inclusivas, por exemplo, além daquelas associadas aos efeitos tecnológicos sobre a GRH.

Ainda, é preciso refletir sobre até onde as organizações estão dispostas a ir no sentido de fortalecer e reconhecer a GRH como arena privilegiada de debates que têm impactos sobre as ações organizacionais, sejam elas de natureza estratégica, instrumental ou funcional. O debate sobre a sustentabilidade, que transversaliza o ambiente organizacional, surge como oportunidade circunstancial que exacerba a relevância de se incluírem as pessoas como protagonistas. Isso, resguardando uma atuação ética da GRH, pela complexidade e controvérsia.

REFERÊNCIAS

- Bales, K. (2004). *Disposable people: New slavery in global economy*. Berkeley, USA, and Los Angeles, CA: University of California Press.
- Barbieri, J. C., Vasconcelos, I. F. G. de, Andreassi, T., & Vasconcelos, F. C. de. (2010). Inovação e sustentabilidade: Novos modelos e proposições. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, 50(2), 146-154. doi:10.1590/S0034-75902010000200002
- Barley, S. R., & Kunda, G. (1992). Design and devotion: Surges of rational and normative ideologies of control in managerial discourse. *Administrative Science Quarterly*, 37(3), 363-399. doi:10.2307/2393449
- Becker, W. S., Carboli, J. A., & Langella, I. M. (2010, May). Beyond self-interest: Integrating social responsibility and supply chain management within human resource development. *Human Resource Development Review*, 9(2), 144-168. doi:10.1177/1534484309357877
- Beer, M., Boselie, P., & Brewster, C. (2015). Back to the future: Implications for the field of HRM of the multistakeholder perspective proposed 30 years ago. *Human Resource Management*, 54(3), 427-438. doi:10.1002/hrm.21726
- Beer, M., Spector, B., Lawrence, P., Mills, D. Q., & Walton, R. (1984). *Human resource management: A general manager's perspective*. New York, NY: Free Press.
- Blowfield, M., & Dolan, C. S. (2014). Business as a development agent: Evidence of possibility and improbability. *Third World Quarterly*, 35(1), 22-42. doi:10.1080/01436597.2013.868982
- Blowfield, M., & Frynas, J. G. (2005, November 1). Setting new agendas: Critical perspectives on corporate social responsibility in the developing world. *International Affairs*, 81(3), 499-513.
- Bories-Azeau, I., Defélix, C., Loubès, A., & Uzan, O. (Eds.). (2015). *RH, RSE et territoires: Défis théoriques, réalisations pratiques*. Paris, France: Vuibert.
- Bosch-Badia, M. T., Montllor-Serrats, J., & Tarrazon, M. A. (2013). Corporate social responsibility from Friedman to Porter and Kramer. *Theoretical Economics Letters*, 3(3), 11-15. doi:10.4236/tel.2013.33A003
- Boyle, M., & Boguslaw, J. (2007). Business, poverty and corporate citizenship: Naming the issues and framing solutions. *Journal of Corporate Citizenship*, (26), 101-120.
- Bradbury, H., & Lichtenstein, B. M. (2000). Relationality in organizational research: Exploring the space between. *Organization Science*, 11(5), 551-564.
- Bradley, S. W., McMullen, J. S., Artz, K., & Simiyu, E. M. (2012). Capital is not enough: Innovation in developing economies. *Journal of Management Studies*, 49(4), 684-717. doi:10.1111/j.1467-6486.2012.01043.x
- Braga, B. M., Kubo, E. K. de M., & Oliva, E. (2017, novembro). Dilemas éticos enfrentados por profissionais de recursos humanos: Explorando cursos de ação. *RAC-Revista de Administração Contemporânea*, 21(6), 832-850. doi:10.1590/1982-7849rac2017160368
- Brès, L., Raufflet, E., & Boghossian, J. (2017). Pluralism in organizations: Learning from unconventional forms of organizations. *International Journal of Management Reviews*, 20(2), 364-386. doi:10.1111/ijmr.12136
- Caldas, M. P., Tonelli, M. J., & Braga, B. M. (2011, October/December). HRM in developing countries: Does the functionalist vs. critical debate make sense South of the Equator? *BAR-Brazilian Administration Review*, 8(4), 433-453.
- Chams, N., & García-Blandón, J. (2019). On the importance of sustainable human resource management for the adoption of sustainable development goals. *Resources, Conservation and Recycling*, 141, 109-122. doi:10.1016/j.resconrec.2018.10.006
- Christophe, E., & Glée, C. (2014). *Une GPEC territoriale ? De l'outil de gestion à l'institutionnalisation d'une nouvelle forme de GRH*. *Management & Avenir*, 73. 10.3917/mav.073.0073. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/281503333_Une_GPEC_territoriale_De_l'outil_de_gestion_a_l'institutionnalisation_d'une_nouvelle_forme_de_GRH
- Costa, A. C. G. (2002). *Lições de aprendiz: Pessoas, ideias e fatos que estão construindo uma nova história de responsabilidade social*. Belo Horizonte, MG: Modus Faciendi.
- Crane, A., & Matten, D. (2010). *Business ethics: Managing corporate citizenship and sustainability in an age of globalization* (Vol. 3). Oxford, OK: Oxford University Press.
- Cullinane, N., & Dundon, T. (2006). The psychological contract: A critical review. *International Journal of Management Reviews*, 8(2), 113-129. doi:10.1111/j.1468-2370.2006.00123.x
- Davila-Gomez, A. M., & Crowther, D. (Eds.) (2012). *Human dignity and managerial responsibility: Diversity, rights and sustainability*. Farnham, UK: Gower Publishing Limited.
- Delbridge, R., Hauptmeier, M., & Sengupta, S. (2011). Beyond the enterprise: Broadening the horizons of International HRM. *Human Relations*, 64(4), 483-505. doi:10.1177/0018726710396388
- De Prins, P., Van Beirendonck, L., De Vos, A., & Segers, J. (2014). Sustainable HRM: Bridging theory and practice through the 'Respect Openness Continuity (ROC)'-model. *Management Revue*, 25(4), 263-284. doi:10.5771/0935-9915-2014-4-263
- Dobbin, F., & Sutton, J. R. (1998). The strength of a weak state: The rights revolution and the rise of human resources management divisions. *American Journal of Sociology*, 104(2), 441-476. doi:10.1086/210044
- Docherty, P., Kira, M., & Shani, A. B. (2009). *Creating sustainable work systems*. Abingdon, UK: Routledge.
- Dundon, T., & Rafferty, A. (2018). The (potential) demise of HRM? *Human Resource Management Journal*, 28(3), 377-391. doi:10.1111/1748-8583.12195
- Ehnert, I., Harry, W. (2012). Recent developments and future prospects on sustainable human resource management: Introduction to the special issue. *Management Revue*, 23(3), 221-238. doi:10.2307/41783719
- Ehnert, I., Harry, W., & Zink, K. (2014). *Sustainability and HRM: An introduction to the field*. Berlin, Germany: Springer-Verlag.
- Elkington, J., & Rowlands, I. H. (1999). Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business. *Alternatives Journal*, 25(4), 42-43.
- Eubanks, V. (2018). *Automating inequality: How high-tech tools profile, police, and punish the poor*. New York, NY: St. Martins Press.
- Farndale, E., & Hope-Hailey, V. (2009). Personnel departmental power: Realities from the UK higher education sector. *Management Revue*, 20(4), 392-412. doi:10.1688/1861-9908_mrev_2009_04_Farndale

- Fenwick, T., & Bierema, L. (2008). Corporate social responsibility: Issues for human resource development professionals. *International Journal of Training and Development*, 12(1), 24-35. doi:10.1111/j.1468-2419.2007.00293.x
- Fleetwood, S., & Hesketh, A. (2006). HRM-performance research: Under-theorized and lacking explanatory power. *The International Journal of Human Resource Management*, 17(12), 1977-1993. doi:10.1080/09585190601041026
- Freeman, R. E., Harrison, J. S., Wicks, A. C., Parmar, B., & de Colle, S. (2010). *Stakeholder theory: The state of the art*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Freeman, R. E., & Liedtka, J. (1991). Corporate social responsibility: A critical approach. *Business Horizons*, 34(4), 92-99. doi:10.1016/0007-6813(91)90012-K
- Freitas, W. R. S., Souza, M. T. S. de, Teixeira, A. A., & Jabbour, C. J. C. (2013). Produção científica sobre gestão de recursos humanos e sustentabilidade: Síntese e agenda de pesquisa. *Revista de Ciências da Administração*, 15(36), 11-27. doi:10.5007/2175-8077.2013v15n36p11
- Friedman M. (2007). The social responsibility of business is to increase its profits. In W. C. Zimmerli, M. Holzinger, & K. Richter (Eds.), *Corporate ethics and corporate governance*. Berlin, Germany: Springer.
- Gama, N. de, McKenna, S., & Peticca-Harris, A. (2012). Ethics and HRM: Theoretical and conceptual analysis. *Journal of Business Ethics*, 111(1), 97-108. doi:10.1007/s10551-012-1479-z
- George, G., Howard-Grenville, J., Joshi, A., & Tihanyi, L. (2016). Understanding and tackling societal grand challenges through management research. *Academy of Management Journal*, 59(6), 1880-1895. doi:10.5465/amj.2016.4007
- Godard, J. (2014). The psychologisation of employment relations? *Human Resource Management Journal*, 24(1), 1-18. doi:10.1111/1748-8583.12030
- Goldfarb, J. C. (2012). Civility and subversion revisited: Twenty-First Century media intellectuals as ideologists and anti-ideologists. *International Journal of Politics, Culture, and Society*, 25(4), 143-155. doi:10.1007/s10767-012-9129-0
- Greenwood, M., & Van Buren III, H. (2017). Ideology in HRM scholarship: Interrogating the ideological performativity of 'New Unitarism'. *Journal of Business Ethics*, 142(4), 663-678. doi:10.1007/s10551-016-3084-z
- Greenwood, M., & De Cieri, H. de. (2007). Stakeholder theory and the ethics of HRM. In A. Pinnington, R. Macklin, & T. Campbell (Eds.) *Human resource management: Ethics and employment* (pp. 119-136). Oxford: Oxford University Press.
- Greenwood, M., & Freeman, R. E. (2011). Ethics and HRM: The contribution of stakeholder theory. *Business and Professional Ethics Journal*, 30(3/4), 269-292.
- Grey, C. (2004). O fetiche da mudança. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, 44(1), 10-25.
- Gudic, M., Rosenbloom, A., & Parkes, C. (Eds.). (2014). *Socially responsive organizations and the challenge of poverty*. Sheffield, UK: Greenleaf Publishing.
- Guerci, M., Shani, A., & Solari, L. (2014). A stakeholder perspective for sustainable HRM. In I. Ehnert, W. Harry, & K. Zink, (Eds.), *Sustainability and HRM: An introduction to the field* (pp. 205-223). Berlin, Germany: Springer-Verlag.
- Guest, D., & King, Z. (2004). Power, innovation and problem-solving: The personnel managers' three steps to heaven? *Journal of Management Studies*, 41(3), 401-423. doi:10.1111/j.1467-6486.2004.00438.x
- Guest, D., & Woodrow, C. (2012). Exploring the boundaries of human resource managers' responsibilities. *Journal of Business Ethics*, 111(1), 109-119. doi:10.1007/s10551-012-1438-8
- Guzmán, E. S. (1997). Origem, evolução e perspectivas do desenvolvimento sustentável. In J. Almeida, & Z. Navarro (Eds.), *Reconstruindo a agricultura: Ideias e ideais na perspectiva do desenvolvimento rural sustentável* (pp. 19-29). Porto Alegre, RS: UFRGS.
- Hamann, R., & Bertels, S. (2017). The institutional work of exploitation: Employers' work to create and perpetuate inequality. *Journal of Management Studies*, 55(33), 394-423. doi:10.1111/joms.12325
- Hart, S. L., & Milstein, M. B. (2003). Creating sustainable value. *The Academy of Management Executive*, 17(2), 56-67. doi:10.5465/ame.2003.10025194
- Jabbour, C. J. C., & Jabbour, A. B. L. D. S. (2016). Green human resource management and green supply chain management: Linking two emerging agendas. *Journal of Cleaner Production*, 112(Part 3), 1824-1833. doi:10.1016/j.jclepro.2015.01.052
- Jabbour, C. J. C., & Santos, F. C. A. (2008). The central role of human resource management in the search for sustainable organizations. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(12), 2133-2154. doi:10.1080/09585190802479389
- Jackson, S. E., Renwick, D. W. S., Jabbour, C. J. C., & Müller-Camen, M. (2011). State-of-the-art and future directions for green human resource management: Introduction to the Special Issue. *German Journal of Research in Human Resource Management*, 25(2), 99-116. doi:10.1177/239700221102500203
- Jaime, P. (2009). Multiculturalismo, lutas por reconhecimento e gestão da diversidade: Notas para a comparação entre o Brasil e a França. In L. Barbosa (Dir.), *Cultura e diferença nas organizações: Reflexões sobre nós e os outros*. São Paulo, SP: Atlas, p. 116-138
- Jamali, D., El Dirani, A., & Harwood, I. A. (2015). Exploring human resource management roles in corporate social responsibility: The CSR-HRM co-creation model. *Business Ethics: A European Review*, 2(2), 125-143.
- Järnlström, M., Saru, E., & Vanhala, S. (2018). Sustainable human resource management with salience of stakeholders: A top management perspective. *Journal of Business Ethics*, 152(3), 703-724. doi:10.1007/s10551-016-3310-8
- Jarzbakowski, P., & Fenton, E. (2006). Strategizing and organizing in pluralistic contexts. *Long Range Planning*, 39(6), 631-648. doi:10.1016/j.lrp.2006.11.002.
- Jenkins, R. (2005). Globalization, corporate social responsibility and poverty. *International Affairs*, 81(3), 525-540.
- Kochan, Thomas A. (2007). Social Legitimacy of the HRM Profession: A US Perspective [online]. In: P. Boxall, J. Purcell, P. Wright (Eds.), *Oxford Handbook of Human Resource Management* (pp. 599-619). New York, NY: Oxford University Press.

- Kochan, T., & Osterman, P. (1994). *The mutual gains enterprise: Forging a winning partnership among labor, management and government*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Kolk, A. (2016). The social responsibility of international business: From ethics and the environment to CSR and sustainable development. *Journal of World Business*, 51(1), 23-34. doi:10.1016/j.jwb.2015.08.010
- Kolk, A., & Tulder, R. (2006). Poverty alleviation as business strategy? Evaluating commitments of frontrunner multinational corporations. *World Development*, 34(5), 789-801. doi:10.1016/j.worlddev.2005.10.005
- Kramar, R. (2014). Beyond strategic human resource management: Is sustainable human resource management the next approach? *The International Journal of Human Resource Management*, 25(8), 1069-1089. doi:10.1080/09585192.2013.816863
- Kuchinke, K. P. (2010, October). Human development as a central goal for human resource development. *Human Resource Development International*, 13(5), 575-586. doi:10.1080/13678868.2010.520482
- Lebaron, G. (2018). The coming and current crisis of indecent work. In C. Hay & T. Hunt (Eds.), *The coming crisis – Building a sustainable political economy: SPERI research & policy* (pp. 43-51). Cham, Switzerland: Palgrave Macmillan.
- Legault, M. J., & Bellemare, G. (2008). Theoretical issues with new actors and emergent modes of labor regulation. *Industrial Relations*, 63(4), 603-804. doi:10.7202/019545ar
- Lowe, S., Magala, S., & Hwang, K. (2012). All we are saying, is give theoretical pluralism a chance. *Journal of Organizational Change Management*, 25(5), 752-774. doi:10.1108/09534811211254626
- Lucio, C. F. (2006). Filosofia, ética e administração de empresas. In E. Kuazaqui (Org.), *Administração para não administradores* (pp. 41-97). São Paulo, SP: Saraiva.
- Maak, T. (2007). Responsible leadership, stakeholder engagement, and the emergence of social capital. *Journal of Business Ethics*, 74(4), 329-343. doi:10.1007/s10551-007-9510-5
- Maak, T., & Pless, N. (2006). Responsible leadership in a stakeholder society: A relational perspective. *Journal of Business Ethics*, 66(1), 99-115. doi:10.1007/s10551-006-9047-z
- Maak, T., & Pless, N. (2009). Business leaders as citizens of the world: Advancing humanism on a global scale. *Journal of Business Ethics*, 88(3), 537-550. doi:10.1007/s10551-009-0122-0
- Macke, J., & Genari, D. (2019). Systematic literature review on sustainable human resource management. *Journal of Cleaner Production*, 208, 806-815. doi:10.1016/j.jclepro.2018.10.091
- Marchington, M. (2015). Human resource management (HRM): Too busy looking up to see where it is going longer term? *Human Resource Management Review*, 25(2), 176-187. doi:10.1016/j.hrmr.2015.01.007
- Mariappanadar, S. (2014). A model of negative externalities for sustainable HRM. In I. Ehnert, W. Harry, & K. Zink (Eds.), *Sustainability and HRM: An introduction to the field* (pp. 181-203). Berlin, Germany: Springer-Verlag.
- Mascarenhas, A., Gonçalves-Dias, S., & Baptista, R. (2015). Elementos para discussão da escravidão contemporânea como prática de gestão. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, 55(2), 175-187. doi:10.1590/S0034-759020150207
- Mascarenhas, A. O., & Barbosa, A. C. Q. (2013). Produção científica brasileira em gestão de pessoas no período 2000-2010. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, 53(1), 35-45. doi:10.1590/S0034-75902013000100004
- McLennan, S., & Banks, G. (2019). Reversing the lens: Why corporate social responsibility is not community development. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 26(1), 117-126. doi:10.1002/csr.1664
- Newell, P., & Frynas, J. G. (2007). Beyond CSR? Business, poverty and social justice: An introduction. *Third World Quarterly*, 28(4), 669-681. doi:10.1080/01436590701336507
- Nishii, L. H., Lepak, D. P., & Schneider, B. (2008). Employee attributions of the “why” of HR practices: Their effects on employee attitudes and behaviors, and customer satisfaction. *Personnel Psychology*, 61(3), 503-545. doi:10.1111/j.1744-6570.2008.00121.x
- Organização das Nações Unidas. (1972). Declaração da Conferência de ONU no Ambiente Humano, Estocolmo, 5-16 de junho de 1972. Recuperado de http://www.mma.gov.br/estruturas/agenda21/_arquivos/estocolmo.doc
- Osranek, R., & Kink, K. (2014). Corporate human capital and social sustainability of human resources. In I. Ehnert, W. Harry, & K. Zink (Eds.), *Sustainability and HRM: An introduction to the field* (pp. 105-126). Berlin, Germany: Springer-Verlag.
- Parente, T. C., & Fischer, A. (2014). A relação entre recursos humanos e sustentabilidade como tema emergente: Uma análise bibliométrica. *Revista Alcance*, 21(3), p. 398-421. doi:10.14210/alcance.v21n3.p398-421
- Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (2003). *The external control of organizations: A resource dependence perspective*. Stanford, CA: Stanford University Press.
- Phillips, N., & Sakamoto, L. (2011, February 2). The dynamics of adverse incorporation in global production networks: Poverty, vulnerability and ‘slave labour’ in Brazil. CPRC Working Paper No. 175. London, UK: *Chronic Poverty Research Center Working Paper*.
- Phillips, R. (2003). *Stakeholder theory and organizational ethics*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers.
- Pirson, M. (2017). *Humanistic management: Protecting dignity and promoting well-being*. New York, NY: Cambridge University Press.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2006). Strategy & society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*, 84(12), 78-92.
- Ramsay, H., Scholarios, D., & Harley, B. (2000). Employees and high-performance work systems: Testing inside the black box. *British Journal of Industrial Relations*, 38(4), 501-531. doi:10.1111/1467-8543.00178
- Reed, D. (2002). Employing normative stakeholder theory in developing countries: A critical theory perspective. *Business & Society*, 41(2), 166-207.
- Renwick, D. W. S. (Ed.). (2018). *Contemporary developments in green human resource management research: Towards sustainability in action?* (Routledge Research in Sustainability and Business Series). Abingdon, UK: Routledge.
- Renwick, D. W. S., Jabbour, C. J. C., Muller-Camen, M., Redman, T., & Wilkinson, A. (2016). Contemporary developments in Green (environmental) HRM scholarship. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(2), 114-128. doi:10.1080/09585192.2015.1105844

- Rowley, T. (1997). Moving beyond dyadic ties: A network theory of stakeholder influences. *Academy of Management Review*, 22(4), 887-910. doi:10.2307/259248
- Santos, M. (1999). O território e o saber local: Algumas categorias de análise. *Cadernos IPPUR*, (2), 7-12.
- Schoemaker, M., Nijhof, A., & Jonker, J. (2006). Human value management: The influence of contemporary developments of corporate social responsibility and social capital on HRM. *Management Revue*, 17(4), 448-465.
- Schwab, K. (2016). *A Quarta Revolução Industrial*. São Paulo, SP: Edipro.
- Sen, A. (2000). *Desenvolvimento como liberdade*. São Paulo, SP: Companhia das Letras.
- Siegler, J., Biazzin, C., & Fernandes, A. R. (2014). Fragmentação do conhecimento científico em Administração: Uma análise crítica. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, 54(3), 254-267. doi:10.1590/S0034-759020140302
- Singer, A. (2006). Business strategy and poverty alleviation. *Journal of Business Ethics*, 66(2-3), 225-231. Ddoi:10.1007/s10551-005-5587-x
- Slavin, T. (2019). How AB InBev is using blockchain to improve the lives of smallholder farmers. *Ethical Corporation Magazine*. Recuperado de <http://www.ethicalcorp.com/how-ab-inbev-using-blockchain-improve-lives-smallholder-farmers>
- Steurer, R., Langer, M. E., Konrad, A., & Martinuzzi, A. (2005). Corporations, stakeholders and sustainable development I: A theoretical exploration of business-society relations. *Journal of Business Ethics*, 61(3), 263-281. doi:10.1007/s10551-005-7054-0
- Teixeira, M. L. M. (2008) (Org.), *Valores humanos e gestão: Novas perspectivas*. São Paulo, SP: Editora Senac.
- Thornley, C., Jefferys, S., & Appay, B. (2010). *Globalization and precarious forms of production and employment: Challenges for workers and unions*. London, UK: London Metropolitan University.
- Tonelli, M. J. (2017). Editorial. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, 57(2), 120.
- Uzan, O., Bonneveux, E., Bories-Azeau, I., Condomines, B., Delattre, M., Houessou, B. ... & Raulet-Croset, N. (2017). De la GRH instrumentale à la GRH partenariale: L'impact des stratégies territoriales. *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 103(1), 20-39. doi:10.3917/grhu.103.0020.
- Valente, M., & Crane, A. (2010). Public responsibility and private enterprise in developing countries. *California Management Review*, 52(3), 52-78. doi:10.1525/cm.2010.52.3.52
- Van Buren III, H. J., Greenwood, M., & Sheehan, C. (2011). Strategic human resource management and the decline of employee focus. *Human Resource Management Review*, 21(3), 209-219. doi:10.1016/j.hrmmr.2011.02.004
- Viana, M. T. (2007). *Trabalho escravo e "lista suja": Um modo original de se remover uma mancha*. Brasília, DF: OIT.
- Voegtlin, C., & Greenwood, M. (2016). Corporate social responsibility and human resource management: A systematic review and conceptual analysis. *Human Resource Management Review*, 26(3), 181-197. doi:10.1016/j.hrmmr.2015.12.003
- Watson, T. J. (2005). Organização e trabalho em transição: Da lógica "sistêmico-controladora" à lógica "processual-relacional". *RAE-Revista de Administração de Empresas*, 45(1), 14-23. doi:10.1590/S0034-75902005000100003
- Wildhagen, R. O., Teodósio, A. S. S., Mansur, Y. S., & Polanco, J. (2015). Novas fronteiras teóricas para a responsabilidade social empresarial: O papel das empresas no desenvolvimento sustentável dos territórios. *Revista de Gestão Social e Ambiental*, 9(3), 3-23. doi:10.24857/rgsa.v9i3.1051
- Zink, K. (2014). Social sustainability and quality of working life. In I. Ehnert, W. Harry, & K. Zink (Eds.), *Sustainability and HRM: An introduction to the field* (pp. 35-55). Berlin, Germany: Springer-Verlag.

PENSATA

Artigo convidado

Versão original

DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-759020190506>

ENSINO E PESQUISA DE *MARKETING*: A PÍLULA VERMELHA COMO ALTERNATIVA

Meu primeiro artigo apresentado em congresso foi um ensaio teórico, embora tenha sido advertida de que só trabalhos empíricos eram selecionados. Não sei quem foram os revisores, mas com certeza eram professores que gostaram ou entenderam minhas aflições sobre os desafios de pensar e ensinar *Marketing* (Casotti, 1995). Tenho aqui a oportunidade de refletir novamente sobre quão desafiante e instigante continuam sendo o ensino e a pesquisa de *Marketing*. A disciplina tem ampliado a importância do seu papel, que já foi visto como predominantemente instrumental. O consumo de bens, serviços, ideias e tudo mais envolve, além da organização de empresas produtivas de naturezas diversas, complexas relações de mercado e muitos acordos sociais.

Mittelstaed, Kilborune e Schultz (2015), dentro de uma abordagem de *macromarketing*, falam de duas perspectivas que acompanham a disciplina de *Marketing*. A perspectiva negativa que vê o *Marketing* como uma fonte de sofrimento humano, pois os aspectos tecnológicos, políticos, econômicos, organizacionais e competitivos podem dificultar a criação de valor para consumidores, empresas e sociedade; e a perspectiva positiva que vê o *Marketing* como parte da solução para a condição humana e como ferramenta para melhorar a vida humana e melhorar o desenvolvimento econômico. A perspectiva que desejo para a área é a positiva, mas o texto a seguir traz conteúdo associado a aspectos mais negativos da disciplina. Minha crença é de que boas e úteis reflexões têm origem nas críticas que podem contribuir para alcançarmos um futuro mais positivo e otimista para o *Marketing*.

A crescente abrangência do *Marketing* tem levado a disciplina a ser mais reflexiva e a ser estudada dentro de um processo sociocultural que participa da própria definição de sociedade. Para refletir sobre perspectivas, ou sobre o que desejo para a disciplina e para a pesquisa de *Marketing*, escolhi primeiro retornar ao passado e trazer um pouco da história recente dessa área de conhecimento. Ao longo do texto, também compartilho minha trajetória trabalhando com *Marketing*. O *Marketing* e eu já tomamos a pílula azul, aquela da ilusão e do sonho, como no filme *Matrix* (Warner Bros Entertainment, 1999). Mas, em algum momento, eu e algumas perspectivas da disciplina de *Marketing* nos defrontamos com a pílula vermelha, aquela que no filme tira o personagem Neo da ilusão. Ao final desta leitura, explico melhor a analogia com as pílulas coloridas do filme *Matrix*. Espero que o leitor me acompanhe até lá.

PASSADO: “HÁ UMA DIFERENÇA ENTRE CONHECER O CAMINHO E PERCORRER O CAMINHO” (*MORPHEUS – FILME MATRIX*)

O *Marketing* cria necessidades e desejos? Essa pergunta era tão recorrente nas aulas de gerência de *Marketing*, que no lugar de respondê-la passei simplesmente a devolver a pergunta aos alunos e assim gerar discussões. Nessas interações, esclarecia que não estava ali para fazer apologia do

LETÍCIA MOREIRA CASOTTI¹
leticia@coppead.ufrj.br
ORCID: 0000-0001-7718-5072

¹Universidade Federal do Rio de Janeiro, Instituto Coppead de Administração, Rio de Janeiro, RJ, Brasil

Marketing, e sim para discutir a beleza do conceito em meio a usos que reconhecia como não éticos, o que desarmava aqueles que já estavam preparados para o confronto. Ao longo do curso, buscava ir além da materialidade que circunda o conceito de *Marketing* e discutir a natureza cultural e social dos desejos e necessidades. Questionamentos trazidos em sala de aula foram incentivadores de minha desconfiança em relação ao que lia nos livros-textos sobre orientações estratégicas do *Marketing* ou sobre a viabilidade de integrar decisões de *Marketing* para um resultado mais lucrativo. Os livros-textos de *Marketing* pouco mudaram em décadas, enquanto os questionamentos se intensificam nas salas de aula, pois alunos são consumidores, sabem *Marketing* e nos desafiam todo o tempo. A busca por conhecimentos em outras ciências sociais e os métodos ativos de ensino podem ser bons aliados para essa área de conhecimento sempre alvo de questionamentos e com tantas possibilidades de exemplos, discussões e uma diversificada pesquisa acadêmica.

Na história da pesquisa de *Marketing*, nas décadas de 1960, 70 e 80, era comum que professores de *Marketing* publicassem nos principais periódicos da área, ao mesmo tempo que tinham atividades em empresas de pesquisa ou consultoria, como Sidney Levy, Phillippe Kotler e Gerald Zaltman. Na década de 1990, esse cenário começou a se modificar, e alguns falavam do distanciamento da pesquisa acadêmica da prática do *Marketing*. Há, na pesquisa de *Marketing*, o predomínio de estudos de viés positivista com domínio das *surveys* e experimentos com foco nos processos decisórios da compra. A justificativa dessa direção epistemológica da jovem área era ser reconhecida como uma ciência. Nessa época, alguns pensadores já atribuíam ao *Marketing* a “crise da meia-idade” (Brown, 1995) e outros, falavam da crise decorrente do sucesso da área de conhecimento, tanto nas empresas como na academia, atribuindo ao sucesso a causa do comprometimento do seu motor inovador (Doyle, 1995).

Também nessa época, iniciou minha crise com o *Marketing*, após 10 anos de encantamento, depois de deixar a Economia. Em busca de novas direções, ainda sem as bases de dados, em meio à poeira da biblioteca, encontrei Elizabeth Hirschman, Moris Holbrook, Russel Belk, Melaine Walendorf, Lisa Penalosa, Veronique e Bernard Cova, só para citar alguns pesquisadores. Me encantou a proposta interpretativista de pesquisa e a perspectiva sociocultural dos estudos de consumo. Essa perspectiva chega mais perto das construções de significados, das histórias de empresas e consumidores, das construções dos novos grupos sociais, que envolvem aspectos geracionais, novas formações de famílias e as novas comunidades urbanas. A diversidade de contextos e de métodos qualitativos de pesquisa sugerem uma direção mais curiosa e humana do *Marketing*.

A subárea de comportamento do consumidor havia se tornado a de maior presença na pesquisa de *Marketing*. No entanto, não entendi de imediato que os pesquisadores que passo a seguir estão isolados do *establishment and power*, como explicaram mais tarde Bode e Østergaard (2013), com a justificativa de que esse afastamento seria uma pré-condição importante para que um novo pensamento pudesse se desenvolver na área de *Marketing*. Sem que fosse uma escolha planejada, as publicações que lia e compartilhava com meus alunos estavam associadas a movimentos dissidentes na área de *Marketing*, como a *Consumer Odyssey*, liderada por Russel Belk. Esse movimento contribuiu para a construção de um novo posicionamento e *status* para os métodos interpretativistas quando reuniu um grupo de pesquisadores com rica diversidade de formações, que produziram artigos de qualidade, publicados em periódicos como o *Journal of Consumer Research* e *Journal of Marketing*. Os estudos qualitativos, ainda com pouca aceitação, começaram a ser defendidos por outros pesquisadores, como Evert Gummesson, importante pensador da escola nórdica do *Marketing* de serviços. Ele defende a aproximação do *Marketing* com métodos qualitativos explicando que os métodos quantitativos, de viés positivista, são *over-used* e *over-rated* na área e contribuem para distanciar o *Marketing* da *real reality* e da humanidade presente no seu conceito (Gummesson, 2002, p. 344).

Outros movimentos ou clamores tem surgido na disciplina do *Marketing*, como aqueles que defendem a necessidade da área em discutir os recursos limitados da sociedade e as pressões sociais e ambientais (Laczniak & Murphy, 2012). Faz parte desse movimento também a inclusão de grupos em geral negligenciados pela pesquisa de *Marketing*, como pobres, idosos e portadores de deficiência, que começam a ganhar mais espaço na pesquisa de *Marketing* e comportamento do consumidor, assim como também em meus caminhos de pesquisa (Hemais, Casotti and Rocha, 2013; Rocha and Casotti, 2018; Faria e Casotti, no prelo).

PERSPECTIVAS: “NÃO PENSE QUE É CAPAZ, SAIBA QUE É” (*MORPHEUS – FILME MATRIX, 1999*)

O que é *Marketing*? As primeiras incertezas estão relacionadas ao conceito de *Marketing*. *Marketing* é sobre pessoas dentro das empresas e fora delas, embora, nos diversos conceitos que tenho conhecido, pessoas não estão incluídas de maneira clara. *Marketing* é sobre o como e o porquê de desejos, sentimentos, fantasias, hedonismo, identidade das pessoas, mas também sobre o como

e o porquê em problemas de educação, preconceito, estigma, racismo, vulnerabilidades ligadas a gênero e desigualdades socioeconômicas entre as pessoas. Com certeza, *Marketing* é um conceito complexo e vulnerável diante de diferentes textos da mídia de massa que trazem recorrentemente associações com vendas não éticas e propaganda enganosa. Além disso, a área lida com as associações negativas com o consumo, que sofre críticas em relação às visíveis desigualdades no acesso aos bens e serviços, entre outros atributos negativos. As desconfianças que sempre rondaram a identidade do *Marketing* têm sido ainda nutridas por comprovações de práticas gerenciais criminosas e sem ética, como assistimos em recentes acontecimentos no Brasil onde denúncias, prisões, desastres ambientais e mortes compõem um cenário desfavorável para a administração de empresas em geral e em especial para o *Marketing*.

Para lidar com esse lado negativo, a área precisa de coragem e justiça diante de algumas “verdades inconvenientes”, por exemplo, práticas de *Marketing* que reproduzem valores desumanos como a construção de identidades individuais e coletivas que se ligam a estigmas estéticos, raciais ou de gênero. Também encontramos exemplos em importantes segmentos de mercado em que o *Marketing* contribui para práticas nocivas à saúde, como é o caso do consumo de cigarros, de algumas categorias de alimentos e de negligência em relação à sustentabilidade, como em relação ao consumo de água e à produção de lixo. Esses são alguns exemplos de práticas que fortalecem argumentos para a necessidade de reposicionamento do *Marketing* nas ciências sociais (Layton, 2016; Löbler, 2016). Como fazer com que conceitos, princípios e práticas de *Marketing* tragam valores como altruísmo, empatia, respeito, honestidade, verdade, integridade, justiça, virtude, inteligência e beleza?

A disciplina e a pesquisa de *Marketing* vivem um impasse entre o caminho trilhado por reconhecimento de seu cientificismo e a busca por direções que possam libertar a criatividade da área de um *mainstream* que segue com obstinação a estrutura de outras áreas mais duras de conhecimento. A reciprocidade não vem das outras áreas de conhecimento mais estabelecidas e que são usadas como inspiração, como eixo teórico ou como apoio de análise, tais como Economia, Psicologia, Sociologia e Antropologia, que pouco citam estudos da área de *Marketing*. Perspectivas para a disciplina e pesquisa de *Marketing* podem emergir de um nível macro ou podem surgir gradualmente e microcosmicamente, mas estratégias de *Marketing* e modos de consumir devem ser mais adequados a uma população mais ampla e menos danosos ao meio ambiente.

Algumas perspectivas mais recentes de pesquisa sinalizam direções para que o *Marketing* assuma suas verdades

inconvenientes, ao mesmo tempo que desafiam conceitos que posicionam a área como ideologicamente neutra sem questionar aspectos que se apresentam como naturalizados pela área. Pesquisadores do *Macromarketing* (Shapiro, Tadajewski, & Schultz, 2009) e *Marketing Crítico* (Saren et al., 2007; Tadajewski & Maclaran, 2009) têm fornecido importantes contribuições para o campo para o entendimento das implicações estruturais das práticas do *Marketing* para a sociedade. Martin e Schouten (2012) defendem o *Marketing Sustentável* quando assumem ser o *Marketing* o principal responsável por práticas não sustentáveis de empresas e consumidores, ao mesmo tempo que acreditam na capacidade do *Marketing* de construir uma cultura onde a sustentabilidade seja a força motriz. Outros pesquisadores também defendem a sustentabilidade como central para transformar o *Marketing* ou transformar a lógica central da área (Varey, 2011). Gopaldas (2015) traz a proposta do *Marketing Positivo*, capaz de criar valor para a empresa, cliente e sociedade em seu processo de inovação, que deve envolver tanto materiais sustentáveis quanto novas competências dos clientes.

Outra nova direção de pesquisa é a *Transformative Consumer Research* (TCR) (Mick, Pettigrew, Pechmann, & Ozanne, 2012), que surge de questionamentos sobre o impacto social e promoção de bem-estar das pesquisas da área. A TCR investiga temas diversos como injustiça e discriminação no mercado consumidor e dá especial atenção aos consumidores pouco contemplados pela pesquisa de *Marketing* (Baker, Gentry, & Rittenburg, 2005). A TCR abraça a promessa de oferecer benefícios sociais que contemplem tanto o desenvolvimento da produção acadêmica da área quanto os não acadêmicos de modo que cada lado se beneficie de maneira interativa.

Todos esses novos caminhos de pesquisa consideram o consumo um processo de aprendizagem, transformação e desenvolvimento humano. Todos esses caminhos consideram a existência de duas faces para o consumo de bens, serviços, ideias e tecnologias. Eles podem encantar ou frustrar, podem cultivar ou empobrecer, capacitar ou alienar, nutrir ou destruir relações sociais. Eles podem contribuir tanto para problemas sociais, culturais, de saúde e ambientais quanto para alternativas capazes de estruturar processos que potencializam melhorias dos indivíduos, grupos e redes sociais.

Como avaliar a produção acadêmica diante de tamanha diversidade de caminhos de pesquisa? O crescimento do número de periódicos da área e a diversidade temática sugerem que a área de conhecimento está em franca expansão. Há uma concordância sobre o desenvolvimento da pesquisa internacional e nacional de *Marketing* e há dúvidas quanto à qualidade, abrangência e contribuição da produção acadêmica para a área

de conhecimento. Pensadores mais críticos, como Tadajewski (2018), questionam as pesquisas que são estrategicamente planejadas de modo a se adequarem aos *rankings*. Embora reconheça que os *rankings* são necessários, Tadajewski (2018) observa que refletem preferências e decisões de um grupo, e não de uma ampla comunidade acadêmica.

A avaliação do impacto dos estudos tem obedecido a uma tradição que envolve divulgação do conhecimento, o que inclui número de publicações em bons periódicos e número de citações. O campo tem feito um grande esforço para que a pesquisa de *Marketing* traga clara contribuição teórica, algo sem dúvida desejável e cujo exercício precisa ser continuamente estimulado. No entanto, a área de *Marketing* permite também o reconhecimento de contribuições substantivas para o campo e para a prática, como contribuições que tenham origem em novas lentes teóricas, novos métodos adaptados, em novos contextos ou geração de ideias. Ao mesmo tempo que a pesquisa de *Marketing* precisa de organização, avaliação e classificação, ela também precisa de flexibilidade intelectual e espaço para ser criativa, adaptável e real. É preciso reconhecer a natureza diversa da área que, desde sua origem, busca semelhanças para desafiar a diferença.

Passados quase 10 anos, encontro aqui um espaço para retornar ao clamor de Bradshaw e Brown (2008) por mais colaboração entre os pesquisadores de *Marketing*. Os autores falam da importância de ciclos colaborativos para a criatividade da pesquisa de *Marketing* e fazem uma rara reflexão sobre dinâmicas sociais dos pesquisadores acadêmicos onde a colaboração foi capaz de gerar alta produtividade de qualidade dos pesquisadores. As escolas de negócios brasileiras podem incentivar mais a cocriação em pesquisas acadêmicas, ainda que as avaliações a que somos submetidos possam ter sinalizações que pareçam contrárias à busca por colaboração entre as escolas. Usamos muito pouco o nosso potencial de compartilhar e colaborar, não só conhecimentos, mas também formas de obter recursos para pesquisa, cada vez mais escassos.

A diversidade de conhecimentos gerados a partir da pesquisa de *Marketing* permite também aproximações com as empresas, uma característica que poucas áreas de conhecimento possuem. Junto com os políticos, as empresas passam por um complexo escrutínio, e a universidade pode ser uma boa parceria para esse momento de desafios diante de questionamentos éticos e diante de um cenário de formação de mercados que se transforma em ritmo mais acelerado do que o ensino e a aprendizagem de *Marketing* jamais poderiam imaginar. Como nos lembra Farrell (2001), períodos de turbulência intelectual produzem condições para que se inicie um ciclo criativo.

Para onde podem caminhar nossos estudos? Já perguntou a si mesmo como o seu projeto poderia contribuir para a Economia, Sociologia, Psicologia, Antropologia, Estudos Organizacionais ou qualquer outra disciplina, bem como para o *Marketing*? Uma atitude paradigmaticamente pluralista, combinada com uma comunidade que acolhe a diferença, continua sendo uma maneira de promover conversas dentro e fora de nossa disciplina.

A PÍLULA VERMELHA E PORTAS PARA ABRIR

Finalizo este prazeroso exercício de experiências e pensamentos usando um pouco do cenário ficcional do filme *Matrix*. O *Marketing* das decisões harmônicas e integradas para atender desejos e necessidades dos consumidores esteve mais próximo da pílula azul, aquela que permite retornar ao mundo de sonhos. Mas o *Marketing* não tem mais a pílula azul como alternativa e deve lidar com a pílula vermelha, aquela que faz romper com a ilusão. Não há nada de errado com o sonho, com a ilusão e com o desejo, que trazem agradáveis sensações. Belk, Ger e Askergaard (2003) traçaram o ciclo do desejo e mostraram a importância de ter desejo, ainda que ele não possa ser alcançado. Como professores e pesquisadores de *Marketing*, no entanto, tomar a pílula vermelha é olhar o lado das sensações desagradáveis como insatisfação, ansiedade e frustração, que estão, inclusive, desencadeando diferentes tipos de movimentos ativistas anticonsumo.

Tomar a pílula vermelha é ter mais clareza dos erros e dissabores da área de conhecimento, o que, por outro lado, pode até fazer realçar benesses obscurecidas do *Marketing*. Como passamos o *Marketing* para a próxima geração? Que genes passamos e que genes devem ficar pelo caminho? Fazendo uma analogia com diálogos do filme *Matrix*, minha intenção foi mostrar algumas portas que tenho aberto. Existem muitas outras portas, mas cada um escolhe qual ou quais portas quer abrir para o futuro do ensino e da pesquisa de *Marketing*. Tenho procurado pelo lado humano do *Marketing* atrás das minhas portas (Hemais, Casotti e Rocha, 2013; Rocha e Casotti, 2018; Farias e Casotti (no prelo)).

Pirson e Lawrence (2009) observam que a perspectiva humanista assume que a natureza humana é construída por processos de aprendizagem e educação, onde a ética é o pilar principal de sustentação. Para os negócios, os autores propõem a mudança do paradigma econômico para o humanista e recomendam que, nessa mudança, o ponto de partida esteja em nós, os indivíduos. Como nos vemos como seres humanos? Depois de refletir sobre essa primeira pergunta é que partimos para a segunda. Como podemos construir uma base mais humanista para a disciplina e para a pesquisa de *Marketing*?

Gopaldas (2015) sugere a inspiração de teorias de consumo com origem na Antropologia para o futuro do *Marketing* humanista, já que a Antropologia, centrada nas pessoas, contempla temas humanos universais. Como exemplo curioso, sugiro o *Special Issue “Consuming the Spiritual”* do *Journal of Marketing Management*.

REFERÊNCIAS

- Baker, S. M., Gentry J. W., & Rittenburg T. L. (2005). Building understanding of the domain of consumer vulnerability. *Journal of Macromarketing*, 25(2), 128-139. doi:10.1177/0276146705280622
- Belk, R. W., Ger, G., & Askergaard, S. (2003). The fire of desire: A multisited inquiry into consumer passion. *Journal of Consumer Research*, 30(3), 326-351. doi:10.1086/378613
- Bode, M., & Østergaard, P. (2013). The wild and wacky worlds of consumer oddballs: Analyzing the manifestary context of consumer culture theory. *Marketing Theory*, 13(2), 175-192. doi:10.1177/1470593113478605
- Bradshaw, A., & Brown, S. (2008). Scholars who stare at goats: The collaborative circle cycle in creative consumer research. *European Journal of Marketing*, 42(11/12), 1396-1414. doi:10.1108/03090560810903727
- Brown, S. (1995). Life begins at 40? Further thoughts on marketing's "mid-life crisis". *Marketing Intelligence & Planning*, 13(1), 4-17. doi:10.1108/02634509510079333
- Casotti, L. (1995). *O desafio de pensar e ensinar marketing*. Encontro Anual da Anpad, 19, João Pessoa, PB.
- Doyle, P. (1995). Marketing in the new millennium. *European Journal of Marketing*, 29(13), 23-41. doi:10.1108/03090569510147712
- Faria, M. D., & Casotti, L. M. (2019). Welcome to Holland! people with down syndrome as vulnerable consumers. *European Journal of Marketing*. Publicação eletrônica antecipada. doi:10.1108/EJM-02-2017-0164.
- Farrell, M. P. (2001). *Colaborative circles: Friendship dynamics and creative works*. Chicago, IL: University of Chicago Press.
- Gopaldas, A. (2015). Creating firm, customer, and societal value: Toward a theory of positive marketing. *Journal of Business Research*, 68(12), 2446-2451. doi:10.1016/j.jbusres.2015.06.031
- Gummesson, E. (2002). Relationship marketing in the new economy. *Journal of Relationship Marketing*, 1(1), 37-57. doi:10.1300/J366v01n01_04
- Hemais, M. W., Casotti, L. M., & Rocha, E. P. G. (2013). Hedonismo e moralismo: Consumo na base da pirâmide. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, 53(2), 199-207. doi:10.1590/S0034-75902013000200007
- Husemann, K. C., & Eckhardt, G. M. (Eds.). (2019). Consumer spirituality (Edição especial). *Journal of Marketing Management*, 35(5-6).
- Laczniak, G. R., & Murphy, P. E. (2012). Stakeholder theory and marketing: Moving from a firm-centric to a societal perspective. *Journal of Public Policy & Marketing*, 31(2), 284-292. doi:10.1509/jppm.10.106
- Layton, R. A. (2016). There could be more to marketing than you might have thought! An invited paper, by Professor Roger Layton. *Australasian Marketing Journal*, 24(1), 2-7. doi:10.1016/j.ausmj.2016.02.001
- Löbler, H. (2016). Marketing as a social science – Comments to Roger Layton's article: "There could be more than marketing you might have thought!". *Australasian Marketing Journal*, 24(3), 244-246. doi:10.1016/j.ausmj.2016.08.004
- Martin, D., & Schouten, J. (2012). *Sustainable marketing*. New Jersey, USA: Pearson Prentice Hall.
- Mick, D. G., Pettigrew S., Pechmann C., & Ozanne J. L. (2012). *Transformative consumer research for personal and collective well-being*. New York, NY: Taylor and Francis.
- Mittelstaedt, J., Kilborune, W. E., & Schultz, C. J. (2015). Macromarketing approaches to thought development in positive marketing: Two perspectives on a research agenda for positive marketing scholars. *Journal of Business Research*, 68(12), 2513-2516. doi:10.1016/j.jbusres.2015.06.038
- Pirson, M. A., & Lawrence, P. R. (2009). Humanism in business: Towards a paradigm shift? *Journal of Business Ethics*, 93(4), 553-565. doi:10.1007/s10551-009-0239-1
- Rocha, A. R., & Casotti, L. M. (2018). Selective and veiled demarketing from the perspective of black female consumers. *Organizações & Sociedade*, 25(87), 610-631. doi:10.1590/1984-9250874.
- Saren, M., Maclaran, P., Goulding P. C., Elliott, R., Shankar, A., & Catterall M. (2007). *Critical marketing: Defining the field*. Oxford, UK: Elsevier.
- Shapiro, S., Tadajewski M., & Schultz C. J. (2009). *Macromarketing*. London, UK: SAGE.
- Tadajewski, M. (2018). Impact factors, journal rankings, interdisciplinary research and 'the state of the art' in marketing theory and practice. *Journal of Marketing Management*, 34(1-2), 1-15. doi:10.1080/0267257X.2018.1453695
- Tadajewski, M., & Maclaran P. (2009). *Critical marketing studies*. London, UK: SAGE.
- Varey, W. (2011). Viability of psychological panarchy: Thought as an ecology. *Systems Research and Behavioral Science*, 28(5), 509-525. doi:10.1002/sres.1112
- WarnerBros Entertainment. (Produtora). (1999). *Filme Matrix*. Disponível em <https://www.youtube.com/watch?v=6tuPsLakiqg>

INDICAÇÃO BIBLIOGRÁFICA

Versão original

GESTÃO DE SERVIÇOS DE SAÚDE

Claudia Affonso Silva Araujo | claraujo@coppead.ufrj.br | ORCID: 0000-0003-0290-4807

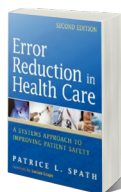
Um assunto cada vez mais relevante para a prática e a pesquisa em Administração tem sido a Gestão de Processos e Serviços de Saúde. Com custos crescentes e qualidade questionada, intensifica-se a pressão por revisão dos processos e redução de desperdícios, aliadas à melhoria da qualidade, segurança e valor para os pacientes. Alguns temas importantes para os gestores incluem a redução dos erros, a organização das operações de serviços de saúde, a segurança do paciente, a inovação e a avaliação do desempenho das empresas do setor. Os livros apresentados pela professora **Claudia Affonso Silva Araujo**, do COPPEAD/UFRJ, e Coordenadora do Centro de Estudos em Gestão de Serviços de Saúde – CESS/COPPEAD, contribuem para um panorama do tema.



ARQUITETURA E PLANEJAMENTO NA GESTÃO DA SAÚDE: Alinhando o conhecimento médico à administração do sistema de saúde

Richard M. J. Bohmer. Porto Alegre, RS: Bookman, 2012. 274 p.

O autor, que é médico e gestor, aborda três desafios da prestação de serviços clínicos: escassez de evidências científicas; práticas não baseadas nas evidências disponíveis; e erros médicos por omissão ou ação inadequada. Nesse contexto, discute-se o alinhamento dos componentes do sistema de saúde (profissionais, organizações, conhecimento e processos de atendimento), em prol da aplicação de práticas que conciliem bons resultados para os pacientes e para as organizações de saúde.



ERROR REDUCTION IN HEALTH CARE: A systems approach to improving patient safety

Patrice L. Spath. San Francisco, USA: Jossey-Bass, 2011. 419 p.

O livro foca a redução do volume e impacto de erros em serviços de saúde, discutindo como melhor mensurar e interpretar dados, prevenir e agir proativamente diante de eventos adversos e promover iniciativas para segurança do paciente. Além de debater as causas dos erros, são apresentadas teorias e ferramentas aplicadas à segurança do paciente, a exemplo dos princípios *lean*, tecnologia da informação (TI), diagramas de decisão, gráficos e indicadores.



OPERATIONS MANAGEMENT IN HEALTHCARE: Strategy and practice

Corinne M. Karuppan, Nancy E. Dunlap, & Michael R. Waldrum. New York, USA: Springer, 2016. 642 p.

O livro discute como organizações de saúde podem tornar-se mais competitivas por meio da gestão de suas operações, aplicando conceitos e ferramentas como *drivers* para melhorias em qualidade, custo, flexibilidade e prestação dos serviços. São discutidos sob perspectiva estratégica, por exemplo, princípios *lean* e *six sigma*, planejamento da capacidade e previsão da demanda, análise e desenho de processos, gestão da cadeia de suprimentos e aplicações de TI.



INOVAÇÃO NA GESTÃO DA SAÚDE: Soluções disruptivas para reduzir custos e aumentar qualidade

Clayton M. Christensen, Jerome H. Grossman, & Jason Hwang. Porto Alegre, RS: Bookman, 2017. 422 p.

Os autores aplicam princípios da inovação disruptiva ao setor de saúde, ilustrando como tecnologias de ponta e demais inovações orientadas ao consumidor podem auxiliar as organizações e profissionais de saúde a melhorar o cuidado prestado, enxugar custos e tornar os processos organizacionais mais eficientes. O livro discute a prática médica, os sistemas de pagamentos, o tratamento de doenças crônicas, a indústria farmacêutica e de equipamentos médicos e o ensino da Medicina.



PERFORMANCE MANAGEMENT IN HEALTHCARE: From key performance indicators to balanced scorecard

Bryan P. Bergeron. Boca Raton, Florida, USA: CRC Press, 2017. 276 p.

A gestão do desempenho é discutida como estratégia de melhoria no âmbito da qualidade e segurança assistencial, satisfação do paciente e saúde financeira das organizações do setor. Para tal, é apresentada uma extensa lista de indicadores de desempenho clínicos e operacionais, e como eles podem ser inseridos na estrutura organizacional e prática profissional para mensurar a eficiência e efetividade no uso de recursos e nos resultados obtidos.