



## A GESTÃO DE PESSOAS NO CONTEXTO DA ESTRUTURA DE REDES: DESAFIOS PARA A SOCIEDADE, EMPRESAS E INDIVÍDUOS

**Sigmar Malvezzi**

*PhD. em Department of Behaviour In Organizations pela University of Lancaster, Inglaterra. Professor da Fundação Dom Cabral, Brasil.*

E-mail: [sigmar.malvezzi@fdc.org.br](mailto:sigmar.malvezzi@fdc.org.br)

### Resumo

Este artigo analisa a gestão de pessoas nesta alvorada do século XXI. O texto expõe a gramática predominante na sociedade atual como produto da virtualização do fazer, da tecnologia digital e da fragmentação econômica. Nesse contexto, o desempenho no trabalho depende de competências como a criatividade, a autonomia e o compromisso para a produção de qualidade, porque se tornou uma forma de artesanato cuja gestão requer participação do trabalhador. A eficácia da gestão de pessoas pode ser obtida pela ação da liderança. A autoridade gerencial não dispõe da capacidade de mobilizar a subjetividade dentro da estrutura de redes.

**Palavras-chave:** Gestão de pessoas. Estrutura de redes.

### **HUMAN RESOURCES MANAGEMENT WITHIN THE STRUCTURE OF NETWORKS CHALLENGES TO SOCIETY, ENTERPRISES AND INDIVIDUALS**

### Abstract

*This paper is a scrutiny of Human Resources Management in the dawn of the XXI century. It exposes the prevailing grammar of work under the virtualization of the making, the digital technology and the economic fragmentation. The new element of that work setting is the structure of networks which requires competences such as autonomy, creativity and commitment to shape high standards of work performance. Under that grammar, work performance was turned into a craftsmanship the management of which requires worker participation. Effective Human Resources Management is achieved by participative forms of management under the guidance of leadership. Leadership is endowed with the capacity to deal with subjective structures. Managerial authority is a limited managerial instrument unable to regulate performance within the structure of networks.*

**Keywords:** Human resources management. Structure of networks.

## 1 INTRODUÇÃO

Neste presente momento histórico, a gestão dos negócios e seu braço direito, a gestão das pessoas, são atividades necessárias e desafiadoras para os gestores, para a sociedade e para as ciências. Nos quatro cantos do mundo, seus problemas, suas consequências e as críticas a elas dirigidas são questões renitentes que expõem uma equação de termos instáveis em seus valores e funções, ambíguos em seus sentidos e controvertidos pelas suas contradições (CHUN, 2011). Quem quer que esteja interessado na compreensão da gestão de

negócios e de pessoas terá que enfrentar a complexidade da própria sociedade. Portadora desses predicados, a gestão de negócios e de pessoas deixa de ser um problema paroquial das empresas para ganhar o *status* de ação de peso estratégico da sociedade como um todo. Seus problemas não estão circunscritos às quatro paredes das empresas e escolas de gestão, mas têm suficiente capilaridade para colocar seus componentes e de seus efeitos muito além do alcance dos agentes que cuidam dela. Este artigo foi idealizado para refletir sobre essas questões. Sua elaboração na forma de ensaio foi uma estratégia para oferecer ao leitor a experiência de alguns anos de pesquisa sobre os desafios da gestão de negócios e de pessoas. Seu foco é o escrutínio do contexto dos negócios dentro do qual a gestão de pessoas será examinada.

Na sociedade atual, a complexidade da gestão de pessoas evolui *pari passu* à dinâmica dos negócios. Ambas são impulsionadas pela evolução tecnológica e pela frenética competitividade econômica (JOHNSON et al. 2013). Áreas vitais da sustentabilidade da sociedade, como é o caso da educação e da saúde, são desafiadas por contradições e paradoxos (Cohen, 2007). No caso da saúde, o desafio tem sido largamente documentado na literatura científica e nas publicações de divulgação popular, como um espaço no qual crescem as potencialidades tecnológicas e as possibilidades de eficácia, em paralelo, com o crescimento dos custos e da demanda de contínua atualização. Assim, aperfeiçoamento técnico é desenvolvido porém não pode ser aplicado em diagnósticos e terapias à população como um todo nem a atualização dos funcionários, como seria esperado, a reciclagem dos profissionais. Os gestores dos sistemas de saúde lutam para ajustar esses termos, sem acesso às suas causas mais profundas. Onde estaria o foco da ineficácia, na gestão local, ou na gestão das macro causas intrínseca ao sistema? Embora desafiada por dificuldades intrínsecas à sua equação, a ação gestora, continua evoluindo do modelo burocrático para o modelo comportamentalistas, aperfeiçoando seus instrumentos e elaborando soluções criativas, porém sem acesso às causas básicas de seus desafios. O grande desafio da gestão não tem sido a elaboração de respostas, mas a sustentabilidade das boas soluções. Dar continuidade à eficácia obtida em algum ponto da jornada tem sido uma tarefa desafiadora, tanto no patamar micro cósmico dos projetos dedicados a metas locais e operacionais, como no patamar macro cósmico da ação estratégica. Essa continuidade fica ainda mais complicada pelo fato de a gestão de pessoas demandar atividades diferenciadas que muitas empresas não têm condições de prover sem o apoio de serviços especializados.

Inspirado nas contradições da gestão de pessoas, este artigo foi elaborado para explicitar e analisar a gramática que abriga e regula o desempenho humano no trabalho, entendida como a macro causa de seus problemas, e avaliar seus impactos sobre a gestão. Desde o início da era industrial, a produção econômica e institucional e seus efeitos têm sido instrumentalizadas por modelos engenheirísticos através das organizações hierárquicas. Hoje, esses modelos não dão conta da competição econômica que exige flexibilidade dos desempenhos. O que fazer diante de questões tão complexas? Será que a sociedade necessita reinventar a gestão, como querem alguns que pedem a refundação do mundo? (GUILLEBAUD, 1999). Será que a gestão, como instituição responsável pela viabilização dos empreendimentos vive alguma crise que ela mesma não pode equacionar? Porque ajustes em sua instrumentalidade às novas condições dentro das quais negócios e desempenhos ocorrem, não bastam?

A tese proposta neste ensaio entende a estrutura de redes como o elemento novo da sociedade do século XXI; dentro do qual ocorrem os empreendimentos institucionais e econômicos (SCHAWRZ, 2012). Para explicitar e colocar essa tese em debate, este ensaio analisa a gramática das redes e seus impactos no desempenho e na rotina de vida para reconsiderar o conceito de gestão, como atividade artesanal e sua dependência da liderança como o instrumento capaz de lidar com a intersubjetividade, elemento fundamental na

equação do desempenho que requer participação do trabalhador. O caminho percorrido pela gestão, do engenheirismos para o comportamentalismo, continua seu vetor, agora diante da gestão dentro da soberania das redes que competem com a gestão de pessoas na regulação dos desempenhos. Nessas condições, a liderança desponta como instrumento portador de alta potencialidade para instrumentalizar a gestão. A gestão pela liderança indica um salto qualitativo na busca de resposta aos desafios da sociedade atual.

## **2 UM NOVO CONTEXTO PARA OS NEGÓCIOS**

Desde o início do século XXI, a sociedade e os negócios funcionam dentro de uma tessitura social emergente que tem sido denominada de estrutura de redes (KALLINIKOS, 2003). Hoje, grande parte dos indivíduos participa de diversas redes. Como essa estrutura foi originada e o que ocorre nela?

O desenvolvimento tecnológico na área da teleinformação e a fragmentação econômica viabilizada pelo empoderamento dos indivíduos e dos grupos a partir dos mecanismos de comunicação fomentaram a interação dos indivíduos pelo fácil acesso deles aos outros e à ampla diversidade de sistemas de informação. Fala-se em indivíduos empoderados porque eles dispõem de acesso a muitos recursos que fornecem os recursos que eles necessitam para realizar empreendimentos, como bem descreve Sebastian Faulks, em seu interessante romance “A Week in December”. Esse acesso fácil aos recursos, a alta frequência de comunicação e de trocas fomenta a interdependência entre os indivíduos através de relações diversificadas nas quais entram em jogo suas identidades, aspirações, frustrações e toda sua subjetividade (MALVEZZI, 2013). Há uma revolução nas interfaces entre os indivíduos e os grupos. A estrutura de redes alterou a equação de produção do desempenho no trabalho, a forma de fazer negócios, as referências e expressões do pensamento, os valores dos sentimentos e a articulação do agir. As redes recriaram a gramática que baliza as ações, a comunicação e o pensamento das pessoas. O que é estar dentro da estrutura de redes? Ou, perguntando na forma como bem colocou Sloterdijk (2005), “onde estamos quando estamos dentro da estrutura de redes?” Alguns autores, como Chun (2011) radicalizam na resposta a essa questão dizendo que a estrutura de redes criou a condição de crise permanente na sociedade e na gestão. Nas redes, a alta circulação de informações e a facilidade de interação dificultam a estabilidade e as regularidades dos eventos porque eles estão sempre sujeitos a alterações advindas de novas informações e demandas. Rapidamente, os indivíduos descobrem o valor da participação nas redes e as vantagens do intercâmbio como condição para sua compreensão do contexto no qual se encontram. Afastados dessa participação torna-se mais difícil a eficácia no desenho de suas ações e trajetórias. Os impactos dessas mudanças atingiram todas as instituições, inclusive diferenciaram o objeto das ciências sociais, expandindo-o para incluir novas realidades tais como a carreira sem fronteiras, as identidades virtuais, os contratos psicológicos, o homem-fronteira e a liminalidade. Diante de uma sociedade que, por força da estrutura de redes caminha para a flexibilidade e fluidez, em alta velocidade, os pesquisadores investem na consideração de uma terceira epistemologia capaz de prover a cientificidade no estudo de fenômenos voláteis (CHALARD-FILLAUDEAU; RAULET, 2003), como vem sendo colocada a epistemologia dos estudos culturais.

Sociedades e empresas que emergem na forma de redes, embora ainda abrigadas dentro e fora de macro estruturas hierárquicas, instituem a lógica dos fluxos, uma racionalidade diferenciada da lógica das estruturas, na qual os eventos são relativizados pela fluidez de suas fronteiras, pela falta de regularidades e pela dinâmica de seus valores dificultando a sustentabilidade entre contingências fundamentais com a relação entre a ação, o tempo e o local. Em recente publicação, Touraine (2013) reconhece que há problemas na consideração da sociedade como um todo. Esta, segundo Touraine não é mais uma totalidade

homogênea. Ele pergunta se a estrutura de redes permite a pressuposição de um contexto tomado como um todo. Dentro dessa lógica, os indivíduos e instituições são colocados diante do imperativo da constante revisão de suas fronteiras e, portanto, das bases que sustentam a eficácia e a validade de suas ações nos projetos econômicos e institucionais, em suas carreiras e até mesmo na sustentabilidade de suas identidades. O que é desempenhar dentro de redes? E como ser eficaz dentro de uma condição de crise permanente?

### **3 A ESTRUTURA DAS REDES**

A estrutura das redes é um corolário do avanço da tecnologia nos meios de comunicação e no processamento de informações. Condições peculiares e instantâneas de comunicação, nunca antes vistas na história, propiciaram a compressão do tempo e do espaço gerando um tipo de integração denominado pelo termo globalização. É desnecessário repetir aqui os detalhes do processo de globalização eletrônica e de seus impactos na gestão. A compressão do tempo e do espaço, duas coordenadas da articulação social, alterou a racionalidade das ações e forma de ação da intersubjetividade. Esse novo fenômeno teve início no final dos anos 1980, com a disponibilização das chamadas webs e do celular que redesenharam, sem cessar os meios, a densidade, a frequência e a velocidade das comunicações. Hoje, a maioria dos ambientes de trabalho disfruta da comunicação multimodal, inclusive na rotina das tarefas quotidianas, para manejar eventos numa velocidade que supera as competências comuns dos indivíduos. Scott Lasch e John Urry (1994) registraram a alvorada desse fenômeno com maestria, profundidade e precisão ao reconhecer a sociedade globalizada na rearticulação das relações sociais, da dinâmica dos símbolos e da reconfiguração dos espaços na vida humana, em suas esferas privada e pública. Para ambos, a sociedade tornou-se um contexto no qual, sujeitos e objetos tornaram-se fluidos em uma espécie de contínuo devir. No momento da publicação dessa obra, até hoje não superada, a palavra e o conceito de sustentabilidade ainda não integravam o repertório da gestão, porém sem cita-los, Lash e Urry oferecem um tratado sobre os impactos que as comunicações trariam para a estabilidade cultural, a continuidade dos projetos e a reinvenção dos objetos. Eles profetizaram o início de uma era na qual a fluidez seria a condição das ideias, das pessoas e dos objetos, pela força de das redes que nesse momento ainda não tinham a dimensão que hoje apresentam. Parte dessas mudanças ocorreu por força da formação da estrutura de redes que pervade o mundo social, econômico, cultural e comercial.

Hoje, após duas décadas da globalização eletrônica, os indivíduos desempenham, realizam suas trocas, aprendem e se divertem participando e influenciados por redes diversas que balizam seus comportamentos, sentimentos e ações. Chun (2011) trata a sociedade atual como um espaço no qual, indivíduos e grupos desempenham suas tarefas de modo contingente à soberania das redes. A convivência social e a criação de competências coletivas para as organizações ocorrem dentro da lógica das redes. Hoje, é comum os cidadãos perceberem carências e incompetências se estiverem afastados de suas diversas redes. São bem conhecidos e divulgados os trabalhos dos sociólogos, antropólogos e psicólogos do século XX que enfatizam a vida social como algo que pressupõe e requer alguma estabilidade e regularidades obtidas através de algumas crenças a partir das quais o futuro pode ser planejado e previsível (LINDSEY; ARONSON, 1969). O crescimento e popularização do conceito de contratos psicológicos nas organizações (GUEST, 1998; ROUSSEAU, 1995) é uma ilustração da busca de compreensão das regularidades e crenças necessárias à vida social. Visando garantir estabilidade em seu mundo social, o indivíduo atua a partir de vínculos de cooperação que ele negocia com os outros. Os contratos psicológicos são compromissos de cooperação recíproca que garantem e estabilizam a complementaridade requerida dentro de contextos sociais muito dinâmicos. Esse compromisso ajuda os indivíduos a entender e prever suas

possibilidades de ação, a partir do desempenho dos outros, mesmo quando este é regido pelo sincretismo de distintas racionalidades. Em ambientes constituídos por ações regulares o desempenho é mais facilmente avaliado pela sua conformidade ou desvio frente à regularidade. Dentro de redes o desempenho é movido por escolhas individuais que decorrem da avaliação das condições do contexto onde ele ocorre. Nas redes, os indivíduos estão mais sujeitos à influência de agentes, até mesmo desconhecidos que podem desestabilizar até mesmo os vínculos de cooperação mútua criados pelos contratos psicológicos.

As redes são espaços coletivos, nos quais os indivíduos criam e dispõem de múltiplas interfaces de contato, sem a limitação das distâncias, hoje superada pelas tecnologias, que facilitam e fomentam alta densidade de comunicação, de interação, de estimulação e de trocas diversas entre si, através da comunicação multimodal. Dentro desses espaços, os indivíduos são continuamente expostos à alta frequência de eventos espontâneos que emergem ao seu redor. Tais eventos trazem consigo potencialidades de impacto nos elementos básicos que fundamentam seus julgamentos e percepções, tais como a significância, o valor, a relevância e a legitimidade das situações e objetos implicados em suas interações. Essa exposição afeta diretamente os instrumentos de sua ação tais como suas identidades, papéis, tarefas, expectativas, vínculos, cenários, procedimentos e referenciais que são continuamente reajustados para melhor contribuir e controlar conflitos. Dentro das redes os indivíduos atuam em situações emergentes que demandam administração de suas identidades, papéis, tarefas e vínculos, por força da intensa troca de informações, alta densidade de estimulação e frequentes bombardeios de narrativas que diferenciam, legitimam, rejeitam, ou confirmam as racionalidades que sustentam as ações. As redes carecem de limites espaciais e institucionais e encontram-se dentro e fora das organizações, algumas são visíveis e de existência conhecida, porém outras são invisíveis e desconhecidas. A estrutura de redes foi rapidamente generalizada, nos últimos dez anos e “criou a forma básica do modo de produção informacional emergente que crescentemente marginaliza um dos elementos centrais das instituições econômicas, a empresa hierarquicamente estruturada” (KALLINIKOS, 2003, p.2).

Balizados por essas propriedades presentes na estrutura das redes, principalmente, pela demanda de reações rápidas à alta frequência de eventos espontâneos, os indivíduos desenvolvem novas competências para perceber, pensar e agir de modo a administrar sua própria sustentabilidade em condições de fluidez dos eventos e dos objetos (LASH; URRY, 1994). Suas competências e vínculos oscilam em função das variações na equação da eficácia, da qualidade e das possibilidades. As distintas redes não têm as mesmas propriedades e por isso, os indivíduos administram sua adaptação dentro de um contexto que abriga racionalidades diversas, tal como considerado no conceito emergente do Homem-Fronteira (HARTOG, 2004). Dentro de equações instáveis, os indivíduos dependem de sua atenção, de seus julgamentos e de suas negociações com os outros para manter seus recursos, reputação e eficácia, a cada novo momento da história. Além disso, tendo que se concentrar na rede e em suas demandas eles são facilmente descontextualizados de seus referenciais históricos, morais e culturais porque a rede é um fragmento que goza de certa soberania, como investigado por Chun (2011). Uma vez descontextualizados, os indivíduos tornam-se mais vulneráveis, uma vez obrigados a estar atentos à sua identidade, suas trajetórias e seus contratos psicológicos (HAMPSON; JUNOR, 2005). Um dos desafios da participação em redes é a administração da própria identidade que esta pode se diferenciar no mesmo indivíduo, de uma rede para outra. Essa necessidade de atender rapidamente às demandas facilita a valorização da e-reputação e o desenvolvimento da cultura do “*Power-point*” que pode ser resumida na comunicação de verdades descontextualizadas que ganham status de dogmas, ou princípios, nas mentes dos indivíduos. Ainda, a velocidade dos eventos e informações dentro das redes habitua os indivíduos a receber soluções prontas para serem aplicadas aos problemas que se tem que resolver. A construção de soluções torna-se um modelo semelhante à medicalização na saúde.

Dentro de redes, os instrumentos da autoridade perdem força porque os chefes não dispõem da capacidade de controle operacional pela impossibilidade material de acompanhar os eventos espontâneos e seus impactos sobre seus subordinados. Nessa gramática, a gestão de negócios e a gestão de pessoas foram transformadas em contínuo movimento de articulação, mudança, adaptação, capacitação, avaliação, projeção, crescimento, persuasão com a participação do funcionário e do chefe, em sinergia estratégica e autonomia operacional. Essas ações são requeridas para se construir os fluxos de desempenho sob a soberania das redes sobre seus participantes. A rotina da gestão torna-se uma ação criativa que conduz a contínua adaptação requerida pela produção de algum bem ou serviço. Livre de vínculos contextualizantes, o indivíduo desempenha em uma situação análoga a um naufrago em alto mar, sempre atento à sua adaptação imediata, manifestada nas contínuas entregas (serviços, commodities) e na permanente renegociação de suas identidades, papéis, tarefas, alianças e vínculos e no ajuste de suas competências e trajetórias. Essa situação está bem retratada no filme *As Aventuras de Pi* (ANG LEE, 2012). Pi teve que se reinventar e criar competências para sobreviver, num espaço pequeno dividido com um carnívoro feroz. Nessas condições, a autoridade torna-se um instrumento quase paradoxal de gestão porque o desempenho de qualidade depende da autonomia que a participação na rede requer, da criatividade porque grande parte dos desempenhos ocorre pela recriação de funções para os objetos e pessoas, da credibilidade porque parte da ação ocorre subordinada à autonomia dos outros e em tempos curtos para as decisões e do compromisso porque em meio a tanta fluidez, a sustentabilidade requer algum tipo de transcendência.

#### 4 A GESTÃO DE PESSOAS

Por força do poder da racionalização, a gestão evoluiu de atividade intuitiva (era pré-industrial), para atividade burocraticamente engenheirizada (era industrial) e por força da teleinformação e de seus efeitos, evoluiu dessa racionalidade para a ação artesanal-sistemática (era da globalização). Como micro estrutura sistêmica, a gestão ajusta continuamente os elementos de produção às alterações conjunturais, demandas e potencialidades dos ambientes interno e externo. Atuando nesse contexto, a gestão de negócios enfrenta o paradoxo da necessidade e da quase impossibilidade de criar regularidades nos desempenhos dos indivíduos. A racionalidade da engenharia burocrática deu conta da eficácia e da sustentabilidade da gestão enquanto os eventos mantinham regularidade e consistência intrínseca. Na era da globalização da competitividade, tanto a eficácia como a sustentabilidade da gestão tornaram-se dependentes da ação criadora, empreendedora e participativa sob a batuta da liderança, como a história recente dos modelos de gestão atesta essa mudança.

Essa evolução da gestão enfraquece o poder da racionalidade burocrática pela crescente dependência da participação do funcionário nas ações. O enfraquecimento da racionalidade fomentou a substituição dos modelos de gestão em mudanças sucessivas em períodos curtos da história dos últimos cinquenta anos. Do modelo de sistemas, a gestão evoluiu para o CCQ, deste para o desenvolvimento organizacional e para a auto-gestão. Em seguida, mergulhou na qualidade total e na reengenharia para desembocar nas células de manufatura. Já, sob a forte formação de redes a gestão caminhou para o modelo de projetos e chegou nesta década no modelo de *networked enterprises*, hoje ainda em expansão. O eixo comum a essa evolução é facilmente constatado na demanda de ação empreendedora dos funcionários em substituição à obediência à tarefas programadas, como ocorria na estrutura burocrática. A competitividade não é resolvida por soluções mecânicas (de prateleira, como a medicalização tem sido aplicada na saúde), mas pela qualidade e sinergia dos desempenhos que exige participação artesanal do trabalhador. Produzir desempenhos de qualidade

sinergicamente integrados entre si e as estruturas sistêmicas diversas é a contribuição esperada da gestão de pessoas para os negócios.

Buscando competitividade a partir de equipes estruturadas entre redes (ambiente com alta frequência de eventos espontâneos), os gestores administram as flutuações conjunturais, lideram colaboradores nômades, capacitam e avaliam *stakeholders*, ou seja, administram como se estivessem ‘jogando’ com peças do “*lego*” (pela incessante recombinação de suas propriedades para se ajustar aos eventos espontâneos). A viabilização da gestão de equipes estruturadas nessas condições criadas pela estrutura de redes torna-se difícil pelo controle operacional e tem sido substituída pelo controle estratégico. Se o gestor, por algum motivo é incapaz de viabilizar o controle estratégico, sua outra opção é o autoritarismo, como de fato tem ocorrido com muita frequência. Dentro da estrutura de redes, os chefes e supervisores perdem parte significativa da capacidade de acompanhar os eventos espontâneos, seus impactos nas tarefas, as negociações emergentes e as flutuações em sua equipe. Os chefes enfrentam dificuldades para conhecer compreender as flutuações dos eventos de sua equipe porque seus desempenhos são produtos da influência das racionalidades criadas pela dinâmica das redes. Nesse contexto, o desempenho desponta como a matéria prima da gestão, exigindo modelagem como se fosse uma tarefa artesanal produzida por diferentes artesãos, o gestor, o funcionário e a rede.

## 5 O DESEMPENHO E QUALIDADE

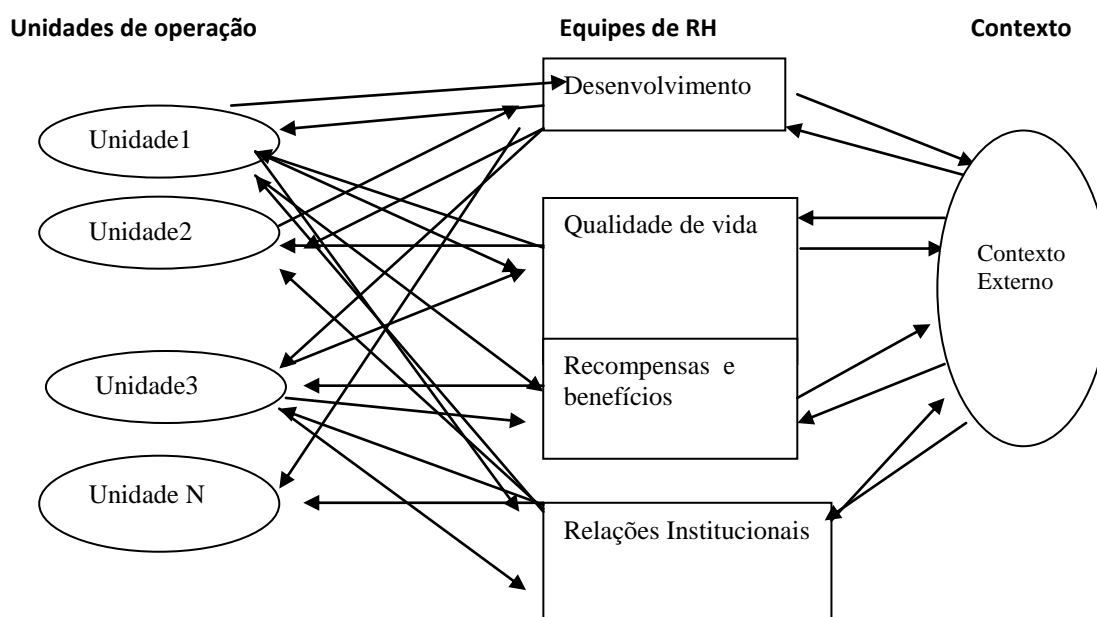
Como elo entre a Gestão de Pessoas e a Competitividade, o desempenho consiste na ação humana enquanto fator do resultado de alguma transformação espontânea ou planejada. O desempenho agrega valor aos negócios pela qualidade da transformação que ele produz, e por esse motivo é o elemento responsável pela integração dos outros insumos da gestão na busca da qualidade do produto ou serviço. Embora cresça a participação da tecnologia nos diversos processos de produção, a qualidade das tarefas e resultados (valor agregado) ainda depende das decisões humanas (por sua potencialidade de adaptação à frequente flexibilização de estruturas e trajetórias). Portador de tanto força na busca pela competitividade, o desempenho é entendido, desde a mais remota tradição industrial como um fator passível de administração.

Diante desse quadro, a gestão do desempenho desponta como uma atividade que tem como missão principal a produção de competências organizacionais viabilizadas e sustentadas por quatro características. A gestão de pessoas é uma atividade necessária, sistemática, compartilhada e dinâmica. É necessária, porque a adaptação das pessoas e de seus desempenhos às demandas do negócio e o cuidado do impacto do trabalho na qualidade de vida não são ações espontâneas. É dinâmica, devido à sua dependência da competitividade econômica, da evolução de seus fatores determinantes, como a tecnológica, os contextos político, ideológico e cultural. É sistemática, porque é produto de articulação racional criada e sustentada pela busca de regularidades a partir da gestão dos fatores e condições integrados em trajetórias de ação e ajustados pelos gestores. E finalmente, é compartilhada porque é agenciada, em sinergia, pelos técnicos em desempenho (agenciam os instrumentos, valores, padrões e procedimentos) e pelos chefes e colegas (agenciam a socialização secundária na rotina manejando a intersubjetividade).

Diante desses parâmetros, a gestão de pessoas que responde pelo cuidado com o desempenho ganha uma estrutura semelhante ao desenho apresentado na Figura 1. Nessa estrutura, técnicos e equipes se integram enquanto forças dotadas de competências distintas para cuidar dos dois grandes insumos, a base de conhecimentos requerida pela ação gestora e a base de gestão da rotina que responde pela sustentabilidade do trabalho dos agentes técnicos através da dinâmica da liderança.

Sob essas condições, a gestão de pessoas desponta como função facilitadora que disponibiliza os recursos e as condições requeridas para a produção do desempenho (individual e da equipe) exigido pelo negócio e pela realização profissional do trabalhador. É função facilitadora porque é mediada pelo próprio autor da tarefa com o apoio dos técnicos em recursos humanos e regulada no dia a dia pela rotina conduzida pelos colegas de equipe. Essa função facilitadora opera através do (1) provimento de informações, tecnologias, referenciais e “*feedbacks*”, do (2) empreendimento de projetos (competências, cooperação, compromisso, reciprocidade, empoderamento, aprendizagem), da (3) energização pela liderança dos executivos e supervisores na criação e gestão de rotinas (descentralização).

Figura 1 - Modelo de gestão de pessoas



Fonte: Autoria própria

Em resumo, dentro da gramática da estrutura de redes, a racionalidade do desempenho de qualidade poderia ser descrita como uma ação artesanal, conduzida pelo operador da tarefa e apoiada por quatro mãos: a ação dos técnicos em recursos humanos e da equipe onde o trabalhador está alocado. Esse apoio surge como energia facilitadora do desempenho. Dentro das condições descritas acima, o operador é o artesão de seu desempenho e, portanto, artífice de sua qualidade. O empenho do operador é alimentado por diretamente de três fatores. O primeiro é a autonomia do operador, pela qual ele avalia o evento dentro do contexto que o abriga para verificar como ajusta-lo melhor à sua finalidade dentro das contingências que o cercam. Esse julgamento depende de sua consciência de liberdade para refletir e agir. Além da autonomia, a qualidade do desempenho depende da criatividade do operador, ou melhor, de seus estoques de referenciais e de sua imaginação para explorar as “competências ocultas” dos eventos, tarefas objetos e situações. Nessas circunstâncias, o desempenho é um ato criador porque o operador cria as propriedades do resultado pela sua ação. Ainda, a qualidade do desempenho depende do compromisso que o leva a priorizar em suas decisões, os valores estratégicos de seu empreendimento, como seria o caso da priorização da qualidade e o padrão esperado de resultado. Como o operador participa de redes, os eventos espontâneos podem desvia-lo dessa rota.



O gerenciamento do desempenho dentro dessas condições, produzido por esses três fatores seria dificilmente viabilizado por qualquer modelo de gestão que não seja capaz de reconhecer o operador como sujeito e autor de sua ação. Esse reconhecimento e relação com o operador implicam a gestão como construção de competências, pela interação entre o operador e o contexto. A liderança é portadora dessa capacidade porque sua ação é focada na criação das contingências com potencialidade de influenciar na elaboração que o outro faz da racionalidade que sustenta sua ação. A liderança é uma forma de ação que impacta na subjetividade do outro para criar nele a competência para a ação desejada pela atuação na intersubjetividade dos atores. Agir dessa forma é supervisionar a partir do controle estratégico, como foi explicado acima.

A liderança é um instrumento milenar de influência interpessoal, mas somente reconhecido e tratado como conceito, no início do século XX. A fonte do poder pessoal sobre os outros foi inicialmente atribuída à força divina, evoluindo para ser explicada pelas características pessoais (hereditárias e posteriormente adquiridas). Nos anos 1930, a liderança foi concebida como força oriunda do processo grupal que foi posteriormente consolidada pela compreensão de sua relação com a intersubjetividade. Hoje, nas ciências comportamentais há consenso de que os líderes não nascem líderes, mas aprendem a influenciar os outros e a coordenar ações integradas entre pessoas e grupos a partir do empreendedorismo social. A liderança não é um poder pessoal, ou poder da posição do indivíduo, mas uma propriedade da relação (um poder relacional). O poder de liderança não advém das características pessoais, mas do uso que o indivíduo faz de suas características na interação com os outros. Aprender a liderar implica menos adquirir novas características do que aprender a agir dentro do grupo e com o grupo a partir das características que o indivíduo já tem (liderança não é uma competência portátil).

A construção da liderança não é ação limitada à articulação unilateral (características pessoais) por; parte de um indivíduo, mas uma articulação que decorre da intersubjetividade. Como bem colocou Ashby (1947), A controla B, porque B aceita ser controlado por A. E B aceita ser controlado por A, devido à sua relação com C. A liderança é um poder viabilizado através da interação que capacita a equação descrita por Ashby. Assim concebida, a liderança é uma espécie de aliança tácita entre pessoas que se percebem complementares na realização de algum objetivo em comum e legitimam a nova racionalidade para sua ação que nasceu da interação entre ambos.

O poder da liderança é construído a partir da ação sobre essa complementaridade de comportamentos ao criar uma racionalidade na relação eu-outro (o que o indivíduo é e faz, na relação com os outros, depende da interface eu-outro) viabilizada pela confrontação e ajustes entre as estruturas subjetivas expressas nos discursos e nas ações de ambos. Assim descrita, a liderança pode ser explicada como ação afirmativa sobre as redes de interação para inovar as racionalidades que sustentam a ação em função da realização dos objetivos do grupo. A interação impactando nas estruturas subjetivas individuais e compartilhadas (produzindo eficácia, complementaridade, reciprocidade e autonomia) cria a competência para a ação. Como tal, a liderança é ação que cria estruturas normativas para viabilizar e energizar a ação individual e a interação social (nas equipes).

A liderança consiste no exercício do poder referente pela ação que impactando nas estruturas subjetivas, recria a lógica sobre a qual ocorre a ação do outro e recria as competências do outro para agir numa determinada direção. O poder referente nasce da dinâmica social oriunda da interação e não da pessoa (não se fala em líder, mas apenas em liderança) e funciona como uma estrutura normativa que viabiliza e energiza a ação individual e a interação social.

A liderança é um instrumento capaz de criar a integração das diferentes vozes e racionalidades na coautoria das rotinas e soluções (*"interstanding"*), uma vez que a imposição de

racionalidades técnicas (“*understanding*”) operacionalizado em modelos e instrumentos, não da conta da dinâmica das redes.

## 6 CONCLUSÃO

Diante do exposto ao longo desta reflexão, as condições de trabalho criadas na estrutura de redes dificultam a serialização dos desempenhos. Diante dessa limitação, a gestão seria ineficaz se seguisse orientada pelo modelo burocrático que engenheiriza e serializa o desempenho. Dentro de outra lógica, a gestão consiste em estimular que os operadores reflitam, discutam, aprendam, decidam e executem suas tarefas em cooperação, complementaridade e reciprocidade com o contexto e aqueles operadores com os quais interage. Seu papel é criar a competência do agir artesanal que otimiza as propriedades dos resultados. A liderança desponta como o instrumento chave nesse processo, por sua capacidade de lidar com o aqui e agora na construção de relações de reciprocidade e de complementaridade. Como tal, a liderança aparece, como afirmou Bales, como uma conduta inovadora que enriquece e integra a subjetividade do outro dando sentido a uma nova forma de ação que não compromete o outro em sua liberdade e consciência. Para concluir, a gestão de pessoas, no contexto de estrutura de redes é o agir com o outro construindo com ele a estratégia e a tática das ações. Nessa empreitada, o desafio para a empresa é sua capacidade de flexibilizar sua estrutura e para o indivíduo a capacidade de trabalhar em equipe.

## REFERÊNCIAS

- ASHBY, W. R. Principles of the self-organizing dynamic system. **Journal of General Psychology**, v. 37, p. 125–128, 1947.
- BARTJARGAL, B. et al. Institutional Polycentrism Entrepreneur’s Social Networks and New Venture Growth. **Academy of Management Jr.**, v. 56, n. 4, p. 1024-1049, 2013.
- BRISCOE, J.; HALL, D.; MAYRHOFER, W. **Careers around the world**. New York, Routledge, 2012.
- CHANLAT, J. **L’individu dans l’organisation: les dimensions oubliées**. Canada: Les Presses de L’Université Lavall, 1990.
- COHEN, D. The very Separate Worlds of Academic and Practitioner in Human resource Management. **Academy of Management Journal**, v. 50, n. 5, p. 1013, 2007.
- CHALARD-FILLAUDEAU, A. ; RAULET, G. Pour une critique des «sciences de la culture». **L’Homme et la Société**, v. 149, p. 3-29, Julliet-Septembre 2003.
- CHUN, W. H. K. Crisis, Crisis, crisis, or Sovereignty and Networks. **Theory Culture & Society**, v. 28, n. 6, p 91-112, dec. 2011.
- COLLINSON, D. Identities and insecurities: selves at work. **Organization**, London: Sage, v. 10, n.3, p.527-547, 2003.
- COOPER, R. Epilogue, interview with Robert Cooper. In: CHIA, R. **Organized worlds**. London: Routledge, 1998.
- FLEETWOD, S.; HESKETH, A. **Explaining the Performance of HRM**. UK: Cambridge University Press, 2010.
- GINNSBOURGER, F. La Revolution des Interdépendences. **Esprit**, octobre, p. 101-111, 2011.

- GUEST, D. Is The Psychological Contract Worth Taking Seriously? **Journal of Organizational Behavior**, v. 19, p. 649-664, 1998.
- HAMPSON, I.; JUNOR, A. Invisible Work, Invisible Skills: interactive customer service as articulation of work. **New Technology, Work and Employment**, v. 20, n. 2, p. 168-181, 2005.
- HARTOG, F. **Memórias de Ulisses**. Belo Horizonte, Editora UFMG, 2004.
- HUBAULT, F. Le Travail de Management. **Économie et Management**, 130, janvier, p 36-41, 2009.
- JOHNSON, N. et al. Abrupt rise of machine Echology Beyond Human Response Time. In: **Nature**, Scientific Reports 3, Article number 2627, Published 11 September, 2013.
- JUVENEL, H. L'Univers du travail en mutation. **Futurible**, p. 3-4, juin, 1999.
- KALFA, J. What is Intelligence? London, Cambridge University Press, 1994.
- KALLINIKOS, J. **Networks as alternative forms of organization**: some critical remarks. LSE, Department of Information Systems. Working Paper, 2003.
- KRISTEVA, J. **Strangers to ourselves**. New York: Columbia University Press, 1991.
- LASH, S.; URRY, J. **Economies of signs & space**. London: Sage, 1994.
- LINDSEY, G.; ARONSON, E. **Handbook of Social Psychology**. Massachusetts: Addison-Wesley, 1969.
- MALVEZZI, S. **The history of training**. In: Willey-Blackwell Handbook of Training, 2014. No prelo.
- \_\_\_\_\_. Reflexões sobre Gestão de Pessoas. Minas Gerais, Fundação Dom Cabral, MG, p.73-80, 2013.
- \_\_\_\_\_. As aventuras de PI – uma Reflexão sobre a gestão de Pessoas. **Revista de Marketing Industrial**, v. 60, p 70-77, 2013.
- OLSON-BUCHANAN, J.; BRYAN, L.; THOMPSON, L. **Using Organizational Psychology for the Greater Good**. New York: Routledge, 2013.
- PRILLETENSKY, I. **The morals and politics of psychology**. New York: The State University of New York, 1994.
- ROUSSEAU, D. Organizational Behavior in the new organizational era. **Annual Review of Psychology**, USA, v. 48, p.515-546, 1997.
- \_\_\_\_\_. **Psychological contracts in organizations**. London: SAGE, 1995.
- SAMPSON, E. Of rainbows and differences. In: SOAN, T. **Critical psychology**. London: MacMillan Press, 2000.
- SCHAWARZ, O. The New Hunter-Gatherers: making Human Interaction productive in the Network Society. **Theory, Culture & Society**, v. 29, n. 78, p. 78-98, 2012.
- SCHWIMMER, E. The self and the product. In: WALLMAN, S. **The social anthropology of work**. London: Academic Press, 1979.
- SLOTERDIJK, Peter. **Écumes**. Paris: Hachette, 2006.
- SOTTO, Richard. The virtual organization. **Accounting, Management & Information Technology**, v. 7, n. 1, p 37-51, 1997.

STEFFY, B.; GRIMES, A. Personnel/organizational psychology. A critique of a discipline. In: ALVESSON, M.; WILLMOTT, H. **Critical management studies**. London: Sage, 1992.

TOURAINÉ, Alain. **La fin de la Société**. Paris: Seuil, 2013.

---

Artigo recebido em 13/10/2013 e aceito para publicação em 25/10/2013

---