

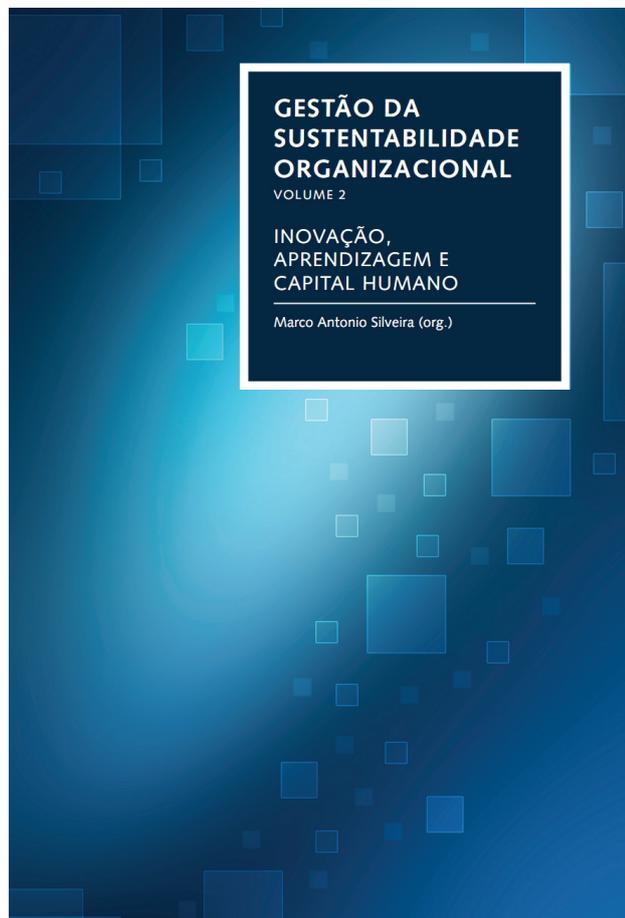
**Adalberto Mantovani Martiniano
de Azevedo**

Universidade Federal do ABC
(UFABC, Brasil)
adalberto.azevedo@ufabc.edu.br

GESTÃO DA SUSTENTABILIDADE ORGANIZACIONAL: INOVAÇÃO, APRENDIZAGEM E CAPITAL HUMANO

ORGANIZATIONAL SUSTAINABILITY MANAGEMENT: INNOVATION, LEARNING AND HUMAN CAPITAL

SILVEIRA, Marco Antonio (Org.). Gestão da sustentabilidade organizacional: inovação, aprendizagem e capital humano. Campinas: Centro de Tecnologia da Informação Renato Archer, 2012. v. 2.



Universidade Federal do Espírito Santo

Endereço

Av. Fernando Ferrari, 514, Goiabeiras
29.075-910, Vitória-ES
gestaoeconexoes@gmail.com
gestaoeconexoes@ccje.ufes.br
<http://www.periodicos.ufes.br/ppgadm>

Coordenação

Programa de Pós-Graduação em Administração
(PPGADM/CCJE/UFES)

Resenha bibliográfica

Recebido em: 14/02/2013
Aceito em: 17/04/2013
Publicado em: 23/09/2013

Palavras-Chave: Gestão organizacional; Pesquisa e desenvolvimento; Inovação tecnológica; Recursos humanos.

Keywords: Organizational management; Research and development; Technological innovation; Human resources.

1. GERENCIAMENTO DA APRENDIZAGEM NAS ORGANIZAÇÕES: VALORIZANDO O CAPITAL HUMANO E SUSTENTANDO A INOVAÇÃO

A coletânea de artigos que compõem a obra *Gestão da sustentabilidade organizacional: inovação, aprendizagem e capital humano*¹ baseia-se nas ideias de que o gerenciamento de fontes externas e internas de conhecimento é fundamental para a introdução de inovações tecnológicas e organizacionais, sendo este um fator decisivo para a manutenção e ampliação da relevância econômica de organizações públicas e privadas. Com base nessas ideias, os diversos artigos da coletânea focam as estratégias de gestão do capital humano, recurso interno das organizações essencial para desenvolver o que Teece, Pisano e Chuen (1997) chamam de competências dinâmicas das organizações. Essas competências dinâmicas podem ser entendidas como capacitações específicas para implementar combinações mais eficientes dos recursos internos e externos, através da geração de inovações tecnológicas e organizacionais que garantam a sustentabilidade organizacional frente a mudanças em seu ambiente externo.

Tratam-se, portanto, de trabalhos que enfatizam os níveis individuais de gestão das organizações, especialmente os instrumentos de tomadas de decisões que afetam o aprendizado dos trabalhadores, cujos conhecimentos são considerados fundamentais para a competência inovativa das organizações. Com essa ênfase, os artigos da coletânea tratam de considerações teóricas sobre a relação entre capital humano, inovação e competitividade, bem como de experiências e casos específicos, buscando explicar como a criação de rotinas gerenciais promotoras da aprendizagem organizacional permite a convergência, em um ciclo virtuoso, da valorização do capital humano e do fortalecimento da competitividade organizacional através da inovação.

Ao apontar essa possível convergência, os artigos não pretendem resolver o conflito entre a gerência das organizações e seus recursos humanos, ainda que deixem explícito que esse conflito é muitas vezes prejudicial para ambas as partes. Mais modestos, os objetivos da coletânea são explicar como a necessidade de inovar gera desafios e oportunidades que exigem a valorização e o alinhamento dos recursos organizacionais, e apontar caminhos para valorizar o capital humano, de forma a atender os imperativos de competitividade econômica das organizações. Entre essas ações de valorização e alinhamento de recursos, destacam-se na coletânea a lógica teórica e as ferramentas práticas de aquisição sistemática de novos conhecimentos, através de rotinas

¹ A coletânea foi organizada pelo Doutor Marco Antonio Silveira, pesquisador do Centro de Tecnologia da Informação Renato Archer (CTI) e coordenador do Grupo de Apoio à Inovação e Aprendizagem em Sistemas Organizacionais (GAIA), sediado no CTI, Grupo de Pesquisa no qual trabalham ou trabalharam boa parte dos autores dos artigos da coletânea.

de aprendizagem que permitem o crescimento individual dos trabalhadores de forma convergente aos interesses das organizações e de seus acionistas.

É essa convergência de interesses que os autores identificam como geradora de processos sustentáveis de ampliação de competências dinâmicas, considerados sustentáveis pelo fato de não se apoiarem no esgotamento de recursos humanos e organizacionais. E como isso pode ser feito? Para os autores, o caminho é a renovação continuada desses recursos através da absorção de novos conhecimentos, o que é considerado essencial para a geração, aperfeiçoamento e difusão de inovações tecnológicas e de gestão.

Ainda que aparentemente a inovação tecnológica e seu aperfeiçoamento sejam considerados obra e criação de Departamentos de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D), tão distantes do mundo do trabalho, como as elites intelectuais, que “criam” Ciência e Tecnologia (C&T), eles são apresentados pela coletânea como fortemente dependentes dos trabalhadores das organizações e de seus conhecimentos. Consideram-se assim os trabalhadores como os materializadores da P&D e da C&T em novos processos e produtos, transformando-as e adaptando-as aos domínios do possível. São, portanto, esses agentes que acrescentam o “I” de “Inovação” a essas siglas, transformando-as em atividades com sentido e utilidade para a sociedade (Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação e Ciência, Tecnologia e Inovação).

Tal seria, portanto, a convergência virtuosa entre a capacitação individual e o desenvolvimento organizacional apontada pela coletânea. Trata-se de pensar o trabalho em si como integrante do capital das organizações, essencial para a geração e difusão de inovações cujo desenvolvimento também promoverá o crescimento do trabalhador. Dessa maneira, organização e trabalhadores adquirem um caráter complementar, gerando conhecimentos, com o objetivo comum de manter uma organização inovadora e competitiva, o que depende do estabelecimento e do gerenciamento de rotinas de geração e absorção de aprendizagem em diferentes níveis (organizacionais e individuais).

Objecções a essa convergência, que atentam para os perigos presentes em um suposto percurso tranquilo, devem ser formuladas. Nessa nota, incluirei duas objeções, razoáveis à primeira vista, mas que refletem uma ideia (ultrapassada, de acordo com os trabalhos da coletânea) de oposição entre a organização e seus recursos humanos.

Em primeiro lugar, poder-se-ia objetar que o capital humano não é uma propriedade das organizações, sendo por isso sua denominação como “capital” inadequada. Isso porque os recursos humanos de uma organização podem fazer desaparecer, a qualquer momento, ativos importantes, que carregam consigo seus

conhecimentos, que, inclusive, podem ser transferidos para a concorrência. Sob esse ponto de vista, é indesejável investir no conhecimento dos trabalhadores, especialmente quando se trata de conhecimentos estratégicos.

Uma segunda objeção à convergência entre organização e recursos humanos poderia apontar para o fato de que as oportunidades de aprendizagem oferecidas aos trabalhadores são, na verdade, novos instrumentos para que a organização se aproprie de um excedente indevido de trabalho. Esse ponto de vista considera qualquer solução conciliatória entre gerência e recursos humanos um ardil utilizado para iludir o trabalhador, tornando-o inconsciente de sua própria exploração, ou pior, feliz em seu cativeiro.

Pode-se entender a primeira objeção como um argumento dos defensores de uma visão tradicional de capital, entendido como aquilo de que a empresa pode dispor a qualquer momento, o que não é o caso do capital humano. Tal objeção, ainda, desconsidera a extrema mobilidade de capitais de outras naturezas nos nossos tempos de fusões, aquisições e incorporações. Além disso, traz de forma implícita a ideia do trabalho como servidão, incompatível com a noção do trabalho como mercadoria pertencente a cidadãos livres, que pode ser alienada por seu proprietário em função das vantagens e desvantagens percebidas em cada contrato. Pode-se responder a essa crítica recomendando às organizações que desenvolvam ações para reter seu capital humano, como o fazem para reter diversos outros tipos de capital. Em outras palavras, a organização deve se esforçar para ser a opção de trabalho mais atraente para seus recursos humanos, o que envolve o oferecimento de oportunidades de crescimento pessoal e profissional².

A segunda objeção parte da premissa de que o trabalho nas organizações capitalistas, qualquer que seja sua natureza, é um espaço de alienação dos cidadãos, privando-os de reais possibilidades de crescimento. Contudo, é um fato estabelecido nas sociedades capitalistas modernas que a maior parte dos cidadãos (exceto grandes herdeiros, ganhadores de loterias e outros beneficiados pela sorte) tem apenas seu trabalho para oferecer em nossa sociedade mercantil. Todavia, a sombria perspectiva de condenação dos cidadãos ao trabalho alienador pode ser iluminada com perspectivas de capacitação e aprendizagem, que possibilitam o enriquecimento do conteúdo do trabalho, gerando satisfação pessoal e enriquecimento material, incluindo a possibilidade de

² A respeito de ferramentas para o crescimento profissional implementadas formalmente nas organizações, ver o capítulo 10 da coletânea: *Sustentabilidade, educação corporativa e competências: desafio das empresas para a perpetuidade do negócio*.

utilizar conhecimento e riqueza adquiridos no trabalho para empreender e passar para o “lado do capital”.

Essas possibilidades positivas da convergência entre organização e recursos humanos são apresentadas de forma bastante realista pelo conjunto de trabalhos que compõe a coletânea organizada pelo Dr. Silveira. Como já mencionado, tal convergência é apresentada como uma das mudanças sociais congruentes com o desenvolvimento sustentável de organizações inovadoras, desenvolvimento este entendido como aquele que preserva os recursos internos das organizações, conciliando também os interesses de preservação ambiental e harmonia social para as gerações atuais e futuras. Composta por treze capítulos, a coletânea divide-se em três seções.

Na primeira seção, **Estratégia e Capital Humano**, dividida em dois capítulos, apresenta-se a ideia norteadora da coletânea, a saber, a necessidade de integração entre rotinas da organização, trabalho e inovação tecnológica e gerencial, apontadas como caminhos para a sustentabilidade das organizações no médio e longo prazos. Os capítulos da primeira seção explicam os fundamentos teóricos de instrumentos de gestão, que são tratados de forma mais específica nos capítulos seguintes. Destacam-se, nesses dois capítulos iniciais, as ferramentas de gestão estratégica e de gestão de P,D&I, focadas na compreensão sistêmica das variáveis influentes sobre as organizações. Também é destacada a relação entre as posturas de diversos agentes (por exemplo, agentes regulatórios que endurecem a legislação ambiental), com a geração de novas necessidades e oportunidades, que podem ser atendidas ou aproveitadas via inovações organizacionais e/ou tecnológicas (Capítulo 2: *Gestão de Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação (P&D&I) para sustentabilidade*).

Uma observação sobre o primeiro dos dois capítulos da seção **Estratégia e Capital Humano** (Capítulo 1: *Gestão Estratégica para a sustentabilidade organizacional: capital humano e os processos de inovação e aprendizagem*) é a linearidade de algumas das proposições apresentadas, que desconsideram o caráter interativo de processos de aprendizagem e inovação, caracterizados no texto por relações de causa e efeito. Por exemplo, a ideia de que a aprendizagem organizacional é a “causadora” imediata da inovação desconsidera o papel da inovação como geradora de aprendizagem. Essa ideia e sua linearidade ficam bastante claras na Figura 5 apresentada na página 32 (*Cadeia de Relações causa-efeito*), em que são encadeados de forma linear processos de aprendizagem, inovação e ganhos de competitividade. Essa relação seria mais bem representada por um ciclo de retroalimentação entre esses processos, o que também seria mais coerente com o enfoque sistêmico defendido por diversas referências incluídas na bibliografia do artigo.

A segunda seção, **Inovação para a sustentabilidade**, aborda com maior detalhe as ferramentas que podem conduzir as organizações a caminhos mais sustentáveis. Tais ferramentas incluem a adoção de inovações (tecnológicas e de gestão) que possibilitam incrementar o aprendizado dos trabalhadores e “esverdear” produtos e processos de produção. Em seis capítulos, são abordados temas como sistemas de gestão para estimular a inovação; aprendizagem na implementação de processos ambientalmente corretos; mudanças na concepção de *design* de produtos e novas abordagens, como o *ecodesign*; sistemas de logística reversa para viabilizar a reciclagem de produtos; e tendências e oportunidades de inovações verdes geradas nas universidades.

Tratando de ferramentas gerenciais, nota-se, em alguns dos artigos da seção **Inovação para a sustentabilidade**, a defesa da centralização dessas decisões na “alta gerência”. Essa abordagem centralizadora pode ser considerada incoerente com a ideia de desenvolvimento do capital humano, que supõe a autonomia individual em processos de aprendizagem. Por exemplo, no Capítulo 3 (*Sistemas de gestão como ferramentas para a aprendizagem e inovação*), declara-se que “[...] a força propulsora da excelência organizacional está baseada na capacidade e comprometimento da alta direção em desenvolver um modelo de gestão [...]” (p. 87), o que é incoerente com a ideia de autonomia do capital humano como condição necessária para o aprendizado da inovação “Gestão democrática, motivadora [...]” (p. 84). Outras incoerências desse tipo aparecem no Capítulo 5 (*Integrando o Ecodesign ao desenvolvimento de produtos*), em que se argumenta que, para a implementação de inovações em *design* de produtos (no caso, *ecodesign*), são necessários objetivos e metas claramente definidos (p. 113), ao mesmo tempo em que “[...] os indivíduos são encorajados a tomar parte da integração do *ecodesign* ao desenvolvimento de produtos” (p. 113). A preferência pela centralização no processo decisório fica também bastante clara na ênfase dada pelo Capítulo 6 (*Sistemas de gestão ambiental como auxílio para processos industriais limpos*) para os manuais de gestão definidos por Normas da série ISO ou ABNT. Em suma, alguns dos artigos não deixam clara a fronteira entre a alta gerência e o conjunto dos trabalhadores na concepção e gerenciamento de ferramentas gerenciais para a aprendizagem, especialmente em relação aos sistemas de gestão, que buscam a inovação nas rotinas organizacionais, cujos *gaps* de implementação se devem, frequentemente, à falta de participação dos recursos humanos envolvidos na concepção desses sistemas.³

³ O problema do déficit entre concepção (planejamento ideal) e implementação (planejamento colocado em prática) também é pouco abordado na relação entre regulação ambiental e inovação tecnológica “verde”, tratada como uma relação de causa e efeito no Capítulo 8 (*Tecnologia verde, tecnologias sustentáveis, tecnologias ecológicas e eco-Inovações: análise a partir das patentes depositadas pela UNICAMP*).

A terceira e última seção, **Aprendizagem em Organizações**, retoma e aborda mais diretamente a convergência entre interesses organizacionais e valorização do capital humano, que são a tônica da coletânea, como mencionado nos primeiros parágrafos desta nota de lançamento. Da mesma maneira que a seção 2, os cinco capítulos dessa seção se apoiam em uma ampla revisão bibliográfica sobre temas específicos envolvidos na relação entre trabalho, inovação e sustentabilidade organizacional, citando ferramentas que possibilitam criar sinergias nessas relações. Os capítulos incluem revisões sobre conceitos relacionados à aprendizagem organizacional e no trabalho (aprendizagem e aquisição de competências organizacionais e individuais, e gestão de objetivos conflitantes entre os agentes como oportunidade de crescimento), bem como sobre ferramentas adotadas por diversas organizações, como sistemas de educação corporativa e sistemas informatizados para treinamento e desenvolvimento dos trabalhadores e organizações.

Os capítulos da seção **Aprendizagem em Organizações**, ao apontar aspectos que podem favorecer ou dificultar a aprendizagem organizacional, tratam de dois conjuntos de condições para o aprendizado: as condições relacionais/individuais do aprendizado, relacionadas às formas de absorção e aplicação de conhecimentos inovadores pelo capital humano das organizações (Capítulo 9: *Aprendizagem organizacional para a sustentabilidade: integração ao trabalho e valorização do fator humano*; Capítulo 12: *Aprendizagem, inovação e competências tecnológicas*; e Capítulo 13: *Gestão de paradoxos como competência geradora de sustentabilidade*); e as condições estruturais das organizações para o aprendizado, relacionadas à criação de ferramentas de geração de conhecimento (Capítulos 10: *Sustentabilidade, educação corporativa e competências: desafio das empresas para a perpetuidade do negócio*; e Capítulo 11: *Educação, treinamento e desenvolvimento em tempos de pesquisa, inovação e sustentabilidade*). Essas duas dimensões (relacionais/pessoais e estruturais), fundamentais para alavancar a geração de competências organizacionais, poderiam ser apresentadas de forma mais integrada, inclusive para apontar soluções aos *gaps* de concepção/implementação de ferramentas de gestão, como observado sobre os textos da seção 2 da coletânea.

Sintetizando os muitos pontos positivos da coletânea, as três seções que a compõem trazem contribuições sobre uma temática recente e importante sob os pontos de vista teórico e prático. Essa temática é tratada através da revisão bibliográfica de temas de interesse de estudantes, pesquisadores e profissionais de diversos tipos de organizações, apresentando conceitos e ferramentas de igual interesse. Mais ainda, tal bibliografia reforça as contribuições da obra ao mostrar, na maior parte dos capítulos, conceitos e ferramentas de forma problematizada, isto é, vinculada a experiências, dados

e situações observadas empiricamente por seus autores. A coletânea é constituída, assim, por materiais de grande utilidade didática e prática, inspiradores de problemas para pesquisas que podem aprofundar as discussões apresentadas.

Finalizando esta nota, reafirma-se a contribuição geral da coletânea, que é apontar um caminho de conciliação entre as organizações e seus recursos humanos, a partir do desenvolvimento de uma cultura organizacional inovativa, apoiada em rotinas de aprendizagem e geração/aplicação de conhecimento. A inovação apresenta-se, assim, como o elemento que viabiliza uma relação sinérgica, na qual as necessidades ambientais, econômicas e sociais são atendidas de uma forma que contribui para a manutenção e ampliação do espaço que as organizações e seus trabalhadores ocupam na sociedade, fundadas no crescimento conjunto e nas trocas dos frutos desse crescimento. Essa relação sinérgica, mais que nutrir “capitais” particulares, sejam estes organizacionais ou humanos, pode ser um poderoso instrumento de crescimento do “capital social”, que beneficia toda uma coletividade, bem como suas futuras gerações.

AGRADECIMENTOS

Meu reconhecimento e agradecimento aos pareceristas pelo rigor das avaliações, que destacaram pontos pertinentes e, ao mesmo tempo, bastante construtivos para a melhoria do texto.

REFERÊNCIAS

TEECE, D. J.; PISANO, G.; SHUEN, A. Dynamic capabilities and strategic management. **Strategic Management Journal**, v. 18, n. 7, p. 509-533, 1997.

Adalberto Mantovani Martiniano de Azevedo

Administrador Público pela Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho (UNESP, 1999), Mestre (UNICAMP, 2005) e Doutor (UNICAMP, 2010) em Política Científica e Tecnológica pela Universidade Estadual de Campinas. Professor Adjunto do Curso de Políticas Públicas da Universidade Federal do ABC (UFABC).