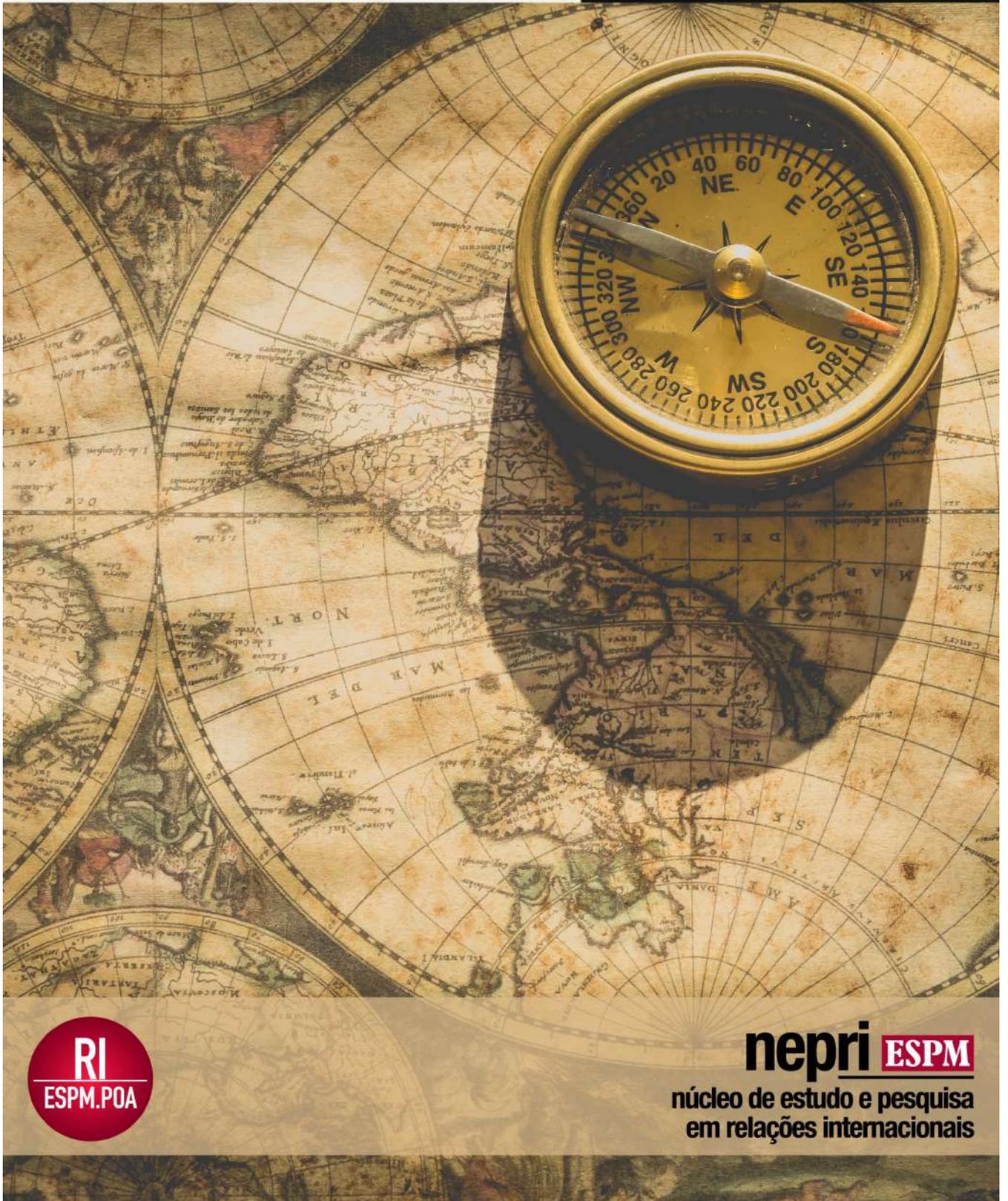


SÉCULO XXI

ESPM

REVISTA DE RELAÇÕES INTERNACIONAIS

V. 14, Nº2, Jul-Dez 2023



nepri **ESPM**

núcleo de estudo e pesquisa
em relações internacionais

APRESENTAÇÃO

É com grande satisfação que apresentamos o volume 14, número 2, da Revista Século XXI, uma edição que se destaca pela riqueza analítica e relevância temática dos artigos que a compõem. A publicação contínua de trabalhos de excelência reafirma o compromisso desta revista com a promoção do conhecimento e o fomento à pesquisa científica de alta qualidade. Neste número, dois artigos se destacam por sua pertinência e profundidade, contribuindo significativamente para o campo das Relações Internacionais e para a compreensão de fenômenos contemporâneos de extrema importância.

O primeiro artigo, *“Pandemia e circulações: reflexões sobre fronteiras, migrações internacionais e a Covid-19”*, de autoria de Gisela P. Zapata e Carolina Moulin, oferece uma análise crítica e reflexiva sobre o impacto da pandemia da COVID-19 nas dinâmicas de migração internacional e nas políticas de fronteira. Através de uma abordagem interdisciplinar, as autoras exploram como a crise sanitária global reconfigurou as relações transnacionais, impondo novos desafios e questionamentos acerca da mobilidade humana. Este trabalho se insere em um contexto de urgência para compreender as transformações provocadas pela pandemia, contribuindo para o aprimoramento das políticas públicas e para a construção de um debate acadêmico mais sólido e informado.

O segundo artigo, *“Gestão de Pessoas e Mobilidade Internacional: Uma Revisão Crítica de Literatura”*, assinado por Roberto Rodolfo Georg Uebel e Amanda Raldi, traz uma contribuição ímpar para a área de gestão internacional de recursos humanos. Por meio de uma revisão crítica da literatura existente, os autores delineiam um panorama abrangente das principais tendências, desafios e oportunidades associadas à gestão de pessoas em contextos de mobilidade internacional. O artigo se destaca pela sua capacidade de sintetizar conhecimentos, propondo reflexões aprofundadas sobre como as organizações podem melhorar suas práticas de gestão para se adequarem às demandas do cenário internacional contemporâneo.

A publicação destes dois trabalhos nesta edição da Revista Século XXI não só fortalece o diálogo acadêmico nas áreas de migrações internacionais e gestão internacional de recursos humanos, mas também ressalta a importância de uma abordagem multidisciplinar para a compreensão dos fenômenos contemporâneos que

desafiam as fronteiras tradicionais e exigem respostas inovadoras. É evidente que os temas abordados nestes artigos são fundamentais para o avanço das Relações Internacionais, proporcionando uma base sólida para futuras pesquisas e para o desenvolvimento de políticas públicas mais eficazes e inclusivas. Portanto, convidamos a todos para uma leitura atenta e reflexiva destes trabalhos, certos de que contribuirão significativamente para o enriquecimento do debate acadêmico e para o avanço do conhecimento nas áreas abordadas.

Os editores.

Porto Alegre, 29 de outubro de 2023.

PANDEMIA E CIRCULAÇÕES: REFLEXÕES SOBRE FRONTEIRAS, MIGRAÇÕES INTERNACIONAIS E A COVID- 19

*Gisela P. Zapata*¹
UFMG

*Carolina Moulin*²
UFMG

Resumo

Neste artigo, buscamos uma aproximação conceitual e contextual à articulação entre o fenômeno da circulação e, em particular, da mobilidade humana e a dimensão propriamente política da pandemia. Parte importante dessa articulação se deu justamente por meio de processos de contenção, disciplina e controle da mobilidade territorial e da constituição, fragmentada e binária, de narrativas sobre – e de estratégias para – a gestão da relação entre corpos e espaço. Nesse sentido, enfatizamos a centralidade da fronteira e das políticas voltadas a grupos específicos de sujeitos internacionais da mobilidade, notadamente aqueles que se encontram em situação de mobilidade forçada, em especial populações em busca de ou em situação de refúgio. Na primeira seção, traçamos um panorama geral da junção entre a política global da mobilidade e a dimensão política da pandemia, buscando enfatizar algumas linhas analíticas que permitem entender como as fronteiras e as migrações se tornaram uma chave fundamental da produção de respostas à emergência de saúde pública e, na mesma medida, uma de suas principais linhas de fratura (Nogueira; Huysmans, 2021). Na segunda seção, buscamos descrever como esses processos se traduziram para a experiência brasileira, inseridas em um quadro de transformações recentes do marco normativo e institucional da gestão da mobilidade. Salientamos, com especial atenção, os impactos da expansão normativa e da fragmentação institucional produzida pela pandemia sobre as dinâmicas de acesso ao território e de proteção a populações forçosamente deslocadas no Brasil, com efeitos particularmente deletérios para esses grupos e, ainda incertos, para a governança da mobilidade no país.

Palavras-chave: Pandemia, Migrações, COVID-19, Brasil.

PANDEMIC AND CIRCULATIONS: REFLECTIONS ON BORDERS, INTERNATIONAL MIGRATIONS, AND COVID-19

Abstract

In this article, we seek a conceptual and contextual approach to the articulation between the phenomenon of circulation, and in particular, human mobility, and the inherently political dimension of the pandemic. An important part of this articulation occurred precisely through processes of containment, discipline, and control of territorial mobility and the fragmented and binary constitution of narratives about—and strategies for—managing the relationship between bodies and space. In this sense, we emphasize the centrality of borders and policies aimed at specific groups of international mobility subjects, notably those who find themselves in a situation of forced mobility, especially populations in search of or in a refuge situation. In the first section, we provide a general overview of the junction between global mobility politics and the political dimension of the pandemic, seeking to highlight some analytical lines that allow us to understand how borders and migrations have become a key element in the production of responses to the public health emergency and, to the same extent, one of its main lines of fracture (Nogueira; Huysmans, 2021). In the second

¹ Doutora em Geografia Humana (Newcastle University). Professora Adjunta do Departamento de Demografia e pesquisadora do Centro de Desenvolvimento e Planejamento Regional (CEDEPLAR) da Universidade Federal de Minas Gerais. E-mail: gpszapata@gmail.com.

² Doutora em Relações Internacionais (McMaster University). Professora Adjunta do CEDEPLAR/FACE da Universidade Federal de Minas Gerais. E-mail: cmoulinaguair@gmail.com.

section, we aim to describe how these processes have translated into the Brazilian experience, embedded in a framework of recent transformations in the normative and institutional framework of mobility management. We highlight, with special attention, the impacts of normative expansion and institutional fragmentation produced by the pandemic on dynamics of access to the territory and protection of forcibly displaced populations in Brazil, with particularly deleterious effects on these groups and, still uncertain, for the governance of mobility in the country.

Keywords: Pandemic, Migrations, COVID-19, Brazil.

1. INTRODUÇÃO

A Emergência de Saúde Pública de Importância Internacional (ESPII) do SARS-COV-2, decretada pela Organização Mundial de Saúde em 30 de janeiro de 2020, entra na – ainda – breve história do século XXI como momento marcante dos processos de crise e transição da ordem internacional contemporânea. Pode-se argumentar que sua centralidade como evento histórico reflete um conjunto de problemáticas que, embora já demarcadas com diferentes nuances desde o fim da Guerra Fria, são aceleradas e aprofundadas em escala global durante a pandemia. Como salienta Didier Fassin (2021), pandemias e crises sanitárias, enquanto parte inequívoca da história mundial, foram fundamentais para a constituição da questão da saúde, em particular do controle de doenças infectocontagiosas, como questão global (como a AIDS na década de 1990). Algumas dessas pandemias tiveram taxas de contágio e letalidade mais amplas do que as até então registradas pelas diversas variantes do coronavírus disseminadas mundialmente, em parte justificadas pelas medidas de controle adotadas. Segundo o autor, uma das dinâmicas fundamentais que permitem diferenciar a experiência global da pandemia de Covid-19 de outras epidemias registradas reside justamente na resposta política dada, em diferentes níveis, por governos, sociedades e organismos multilaterais. “A pandemia é política” e suas consequências ainda estão por ser totalmente documentadas e compreendidas.

Neste artigo, buscamos uma aproximação conceitual e contextual à articulação entre o fenômeno da circulação e, em particular, da mobilidade humana e a dimensão propriamente política da pandemia. Parte importante dessa articulação se deu justamente por meio de processos de contenção, disciplina e controle da mobilidade territorial e da constituição, fragmentada e binária, de narrativas sobre – e de estratégias para – a gestão da relação entre corpos e espaço.

Nesse sentido, enfatizamos a centralidade da fronteira e das políticas voltadas a grupos específicos de sujeitos internacionais da mobilidade, notadamente aqueles que se encontram em situação de mobilidade forçada, em especial populações em busca de ou em situação de refúgio. Na primeira seção, traçamos um panorama geral da junção entre a política global da mobilidade e a dimensão política da pandemia, buscando enfatizar algumas linhas analíticas que permitem entender como as fronteiras e as migrações se tornaram uma chave fundamental da produção de respostas à emergência de saúde pública e, na mesma medida, uma de suas principais linhas de fratura (Nogueira; Huysmans, 2021). Na segunda seção, buscamos descrever como esses processos se traduziram para a experiência brasileira, inseridas em um quadro de transformações recentes do marco normativo e institucional da gestão da mobilidade. Salientamos, com especial atenção, os impactos da expansão normativa e da fragmentação institucional produzida pela pandemia sobre as dinâmicas de acesso ao território e de proteção a populações forçosamente deslocadas no Brasil, com efeitos particularmente deletérios para esses grupos e, ainda incertos, para a governança da mobilidade no país.

2. A POLÍTICA GLOBAL DA MOBILIDADE ENCONTRA A DIMENSÃO POLÍTICA DA PANDEMIA

É impossível discutir a dimensão política da pandemia da Covid-19 sem fazer referência à sua relação com as dinâmicas de circulação. O próprio entendimento sobre a pandemia da Covid-19 se tornou indissociável de concepções espaciais de gestão dos corpos e das mobilidades, em uma lógica marcada por um “continuum do confinamento” (Aradau; Tazzioli, 2021), com efeitos heterogêneos e desiguais entre países e sociedades. As primeiras medidas de resposta à pandemia foram diretamente voltadas à restrição da mobilidade, com confinamento de populações a seus bairros, regiões e países, cerceamento de viagens internacionais e paralisação/retenção dos circuitos da própria infraestrutura de circulação internacional, notadamente do tráfego aéreo, marítimo e terrestre. O impacto sobre a circulação internacional foi amplo e irrestrito, afetando setores sociais privilegiados e com amplo acesso ao direito à mobilidade como, por exemplo, turistas. O turismo internacional aumentou exponencialmente nas últimas décadas

– de 435 milhões de visitantes internacionais em 1990 a 1,4 bilhão em 2019 – e com uma indústria que correspondia, em 2019, a cerca de 2% do Produto Interno Bruto (PIB) mundial – algo na casa dos 2 trilhões de dólares (The Guardian, 2019). Dados da Organização Mundial de Turismo mostram o impacto brutal das medidas sobre o turismo global nos primeiros meses da pandemia: uma redução de 97% do número de entradas em abril de 2020 (se comparada a janeiro de 2020) e média de 65% a menos de viajantes na primeira metade de 2020, se comparados a 2019 (UNWTO, 2020). Note-se que o turismo global é fortemente desigual. Proporcionalmente, a grande maioria dos turistas provém de países do norte global, de economias avançadas e/ou constituem uma parcela significativa das elites, também nos países do sul global. Outro grupo de sujeitos da mobilidade particularmente relevante para a compreensão da dimensão política da pandemia foram as populações forçosamente deslocadas. Quando a ESPII foi decretada em janeiro de 2020, estimava-se uma população de 82,4 milhões de pessoas deslocadas, por conflitos, violência, violação de direitos humanos e necessidades específicas de proteção. Dessas, pouco mais de $\frac{1}{4}$ eram refugiadas (26,4 milhões), tendo recebido estatuto protetivo nos países de acolhimento e mais da metade encontravam-se deslocadas em seus próprios países de residência e/ou nacionalidade (ACNUR, 2020). Em 2022, a população em situação de deslocamento forçado ultrapassou os 100 milhões (Al Jazeera, 2022), com pouca variação em termos proporcionais entre pessoas com estatuto de refugiado (27,1 milhões) e internamente deslocadas (53,2 milhões). Se fizessem parte de um único país, as populações deslocadas seriam, em 2022, o 15º país mais populoso do mundo (Al Jazeera, 2022), demonstrando a persistência do tema da mobilidade forçada de pessoas como elemento constitutivo das relações internacionais do século XXI, a despeito – e, quiçá, como consequência intencional e não intencional – das enormes restrições impostas à circulação durante a pandemia.

A ampliação do contingente global de pessoas em busca de proteção internacional é processo complexo e multifatorial. Deriva, em certa medida, de reflexos conjunturais de dinâmicas e tensões geopolíticas globais, atualmente, em particular, da situação na Ucrânia e da condição protelada de deterioração em países como Síria e Venezuela. De forma mais ampla, é possível afirmar que a política global de gestão e produção dessas mobilidades tem sido fortemente marcada pelo longo processo de aprofundamento das desigualdades internacionais – processo que a

pandemia amplificou e tornou ainda mais visível (Moulin, 2012). Essa desigualdade se reflete, por exemplo, na concentração dessas populações em seus países e regiões de destino, demonstrando os efeitos diretos e indiretos das políticas de acesso à circulação internacional. Em 2019, cinco países respondiam por quase 70% da população refugiada do mundo: Síria, Venezuela, Afeganistão, Sudão do Sul e Mianmar, e 80% das pessoas deslocadas encontravam-se em territórios afetados por grave situação alimentar ou de desnutrição (ACNUR, 2020). Em 2022, a situação permanece largamente concentrada, seja nos países de origem das pessoas deslocadas (liderados por Ucrânia, Síria, Venezuela e Mianmar), seja nos espaços de recepção, com 85% das pessoas refugiadas em países de renda baixa e média (Al Jazeera, 2022). As crises se movem, rearticulam espaços, mas permanecem, sistematicamente produzindo deslocamento forçado. A pandemia amplifica essas desigualdades na medida em que uma consequência direta, e já bem documentada da resposta, e particularmente do fechamento das fronteiras, é a ameaça à segurança e à proteção dos direitos das pessoas migrantes, com diversos governos ao redor do mundo tendo usado a pandemia como pretexto para redobrar o controle de fronteiras, realizar detenções arbitrárias e expulsões sumárias e reduzir o acesso ao refúgio para aqueles que precisam de proteção internacional (Crawley, 2021; Hennebry, 2021; The Lancet, 2020; UNICEF, 2020).

De modo geral, a dimensão política da pandemia condensou processos cada vez mais restritivos de circulação e acesso a territórios, sobretudo para populações provenientes de países pobres e grupos majoritariamente interpelados a partir de matrizes discriminatórias, em linhas raciais, de gênero e, frequentemente, civilizacionais. A securitização das migrações³ – largamente discutida na área das relações internacionais (Bigo, 2002; Huysmans, 2000; Brancante; Reis, 2009) – legitimou a reprodução de narrativas binárias sobre a questão da mobilidade global de pessoas, em chaves como desejado/indesejado, bárbaro/civilizado, legal/ilegal, que permitiram a crescente associação da figura do imigrante – e na sua esteira de outras categorias de deslocados, como os refugiados – como “elemento poluidor” do

³ Entende-se, em sentido lato, a securitização das migrações como a conversão da mobilidade humana e de grupos específicos de populações em situação migratória em problema de segurança para estados e sociedades. Trata-se, portanto, de entender que a figura do “imigrante” passa a se constituir em potencial ameaça existencial, justificando medidas excepcionais de controle e gestão dessas populações e, em certos casos, normalizando uma rotina excludente e segregada.

corpo nacional (Haddad, 2007). É sob a lógica do contágio e da poluição que se tornaram hegemônicas e onipresentes as práticas de confinamento espacial como estratégia prioritária de gestão de populações refugiadas, tal como tragicamente ilustram os *campos de refugiados*. Não surpreende, portanto, que, historicamente, as questões sanitárias estejam amplamente associadas à produção e gestão da circulação de populações, em particular no que toca a doenças endêmicas e restrições de acesso com base, por exemplo, em *status* vacinal. Na prática, para grande parte das pessoas que precisam se deslocar por razões de sobrevivência (Betts, 2013), a Covid-19 se constituiu em uma atualização no conjunto de demandas processuais, burocráticas, econômicas e sanitárias⁴ que precisam superar para sair de seus locais de residência habitual, cada vez mais inóspitos, em busca de algum tipo de proteção. Trata-se, em verdade, da aceleração de práticas de diferenciação entre espaços e populações que vão constituir uma dinâmica de “refronteirização do mundo, em que desigualdades de raça e classe vão flagrantemente emergir ou reaparecer através da privação espacial” (Aradau; Tazzioli, 2021, p. 9, tradução nossa). Novas articulações binárias surgem – saúde/economia, vacinados/não vacinados, viajantes e trabalhadores essenciais/não essenciais – reconstituindo o terreno de produção de novas e velhas fronteiras, estruturadas a partir de uma economia moral que hierarquiza vidas e que define, em larga medida, quem tem o “direito a ter direitos”.

Em abril de 2020, nove em cada 10 pessoas viviam em países com algum tipo de restrição ao acesso ao território, com fechamentos totais ou parciais das fronteiras a cidadãos de outra nacionalidade e não residentes (Connor, 2020). Pesquisas mostram que, a despeito da escala efetivamente global das políticas de restrição a mobilidade, o impacto do fechamento das fronteiras foi não só maior entre populações migrantes, como também mais persistente (Ullah *et al.*, 2021). A Itália, um dos países europeus mais afetados, declarou em abril de 2020 que seus portos não poderiam mais ser considerados espaços seguros para migrantes e refugiados, na prática isentando o estado de responsabilidade humanitária, com

⁴ Nesse quadro, salienta-se o regime global de vistos, que vai se expandir exponencialmente nas últimas décadas (Salter, 2010) e as exigências já existentes de registros vacinais e certificados/comprovações médicas para pessoas, por exemplo, provenientes de países com doenças endêmicas (como febre amarela) e/ou com doenças crônicas como a AIDS (para caso francês, ver Fassin, 1999).

impacto direto sobre a possibilidade de entrada e de registro das solicitações de refúgio (Tazzioli; Stierl, 2021). A proliferação de espaços de confinamento para aqueles que conseguiam atravessar as fronteiras – em hotéis, abrigos improvisados e, mesmo, em barcos e *ferries* de “quarentena” – produzia as próprias condições de insalubridade em que medidas como distanciamento social tornavam-se impraticáveis (Guild, 2020; Khalili, 2020). Com isso, essas populações viam seu direito à mobilidade cerceado e encontravam-se simultaneamente em maior situação de vulnerabilidade, seja por estarem mais expostas a ambientes de circulação do vírus, seja pela própria dificuldade de acesso aos serviços de saúde e ao espaço humanitário. A crescente flexibilização da circulação internacional, com idas e vindas desde o segundo semestre de 2020, não atingiu igualmente diferentes grupos de “viajantes” e os exemplos abundam. Políticas de *push back* no Mediterrâneo e mecanismos de dissuasão migratória permaneceram amplamente utilizados durante as diferentes fases de gestão da pandemia; as justificativas sanitárias se mantiveram para determinados contingentes populacionais, mesmo em contextos de reabertura de fronteiras e circulação, demarcando claramente as junções entre a produção de fronteiras “higiênicas” e a xenofobia fundacional dos regimes de governança da mobilidade de populações vulneráveis (Tazzioli, 2020). Embora grande parte da discussão sobre o fechamento (e reabertura) de fronteiras como estratégia de gestão da pandemia tenha se concentrado nas fronteiras europeias e na fronteira entre México e os Estados Unidos, essas medidas tomaram contornos preocupantes e tiveram impacto profundo nas dinâmicas de mobilidade e na população migrante e refugiada no Brasil, como veremos adiante.

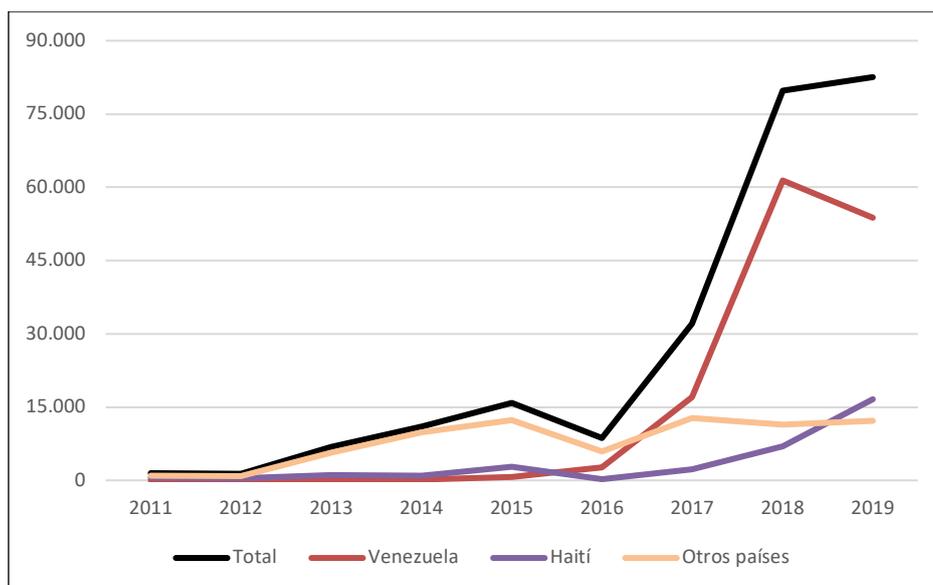
3. DINÂMICA RECENTE DA MOBILIDADE INTERNACIONAL NO BRASIL

A dinâmica migratória do Brasil vem passando por transformações importantes nas últimas duas décadas. Historicamente um país de imigração, o país se converteu em um país de emigração desde a década de 1980, no esteio da ditadura militar e do lento desenvolvimento socioeconômico do país. O ressurgimento do Brasil como destino atrativo das migrações internacionais em anos recentes deve-se à relativa estabilidade econômica e política do país desde a virada do século XXI, entre outros, produto do *boom* das *commodities*, o crescimento substancial de investimentos em infraestrutura, energia, e petróleo e do mercado de

consumo nacional. Alia-se a isto também o novo papel de liderança regional do país, a intensificação do processo de integração regional no âmbito do Mercosul e o destaque do país como anfitrião de grandes eventos esportivos internacionais (Zapata; Fazito, 2018).

No final de 2019, se contabilizaram 1.449.684 imigrantes no país (NEPO, 2021). Uma parte significativa e crescente dos fluxos migratórios para o Brasil é composta por pessoas oriundas de outros países latino-americanos, com destaque para cidadãos da Venezuela (138.439), Bolívia (133.431), Haiti (126.939), e países do Mercosul – Argentina, Uruguai e Paraguai (161.404), além da Colômbia (69.577) e Peru (45.811) (Cavalcanti *et al*, 2019). Além disso, nos últimos anos, houve crescimento exponencial no número de solicitações de reconhecimento da condição de refugiado. Entre 2011 e 2019, o Brasil recebeu um total de 239.706 solicitações – 148.699 homens e 89.852 mulheres –, com destaque para pessoas Venezuelanas (135.665) especialmente desde 2016, Haitianas (32.073) e Cubanas (10.203) em busca de proteção internacional (Silva *et al.*, 2020) (Gráfico 1). O país também recebeu migrantes extrarregionais e solicitantes de refúgio nos últimos anos – em parte como resultado do programa de reassentamento solidário – de países como Síria, Palestina, Senegal e República Democrática do Congo (Vera Espinoza, 2018).

Gráfico 1 - Número de solicitações de reconhecimento da condição de refugiado por ano, principais nacionalidades (2011-2019)



Fonte: elaborado a partir de dados da Polícia Federal.

4. MARCO NORMATIVO DA MOBILIDADE HUMANA NO BRASIL

O Brasil possui uma infraestrutura normativa de proteção em relação à migração e o refúgio. Por um lado, a Constituição Federal de 1988 estabelece, no seu artigo 5, que “todos são iguais perante a lei, sem distinção de qualquer natureza, garantindo-se aos brasileiros e aos estrangeiros residentes no País a inviolabilidade do direito à vida, à liberdade, à igualdade, à segurança e à propriedade” (Brasil, 1988). O Brasil também conta com uma legislação específica para refugiados, a Lei de Refúgio (9.474/1997), que incorporou ao arcabouço jurídico nacional, dois instrumentos de proteção internacional, a Convenção de Genebra de 1951 e seu Protocolo de 1967, e um instrumento de proteção regional, a Declaração de Cartagena (1984). Este último, expande a definição de refugiado para incluir, além das cinco causas contempladas na definição universal de refúgio, todo indivíduo que, “devido a grave e generalizada violação de direitos humanos, é obrigado a deixar seu país de nacionalidade para buscar refúgio em outro país” (Brasil, 1997). Esse instrumento de proteção é produto de um longo processo de mobilização e luta por parte da sociedade civil no país (Milesi; de Andrade, 2017) e é considerado como um dos mais progressistas da região (Jatobá; Martuscelli, 2018; Jubilit, 2006).

Por outro lado, o Brasil implementou o Acordo de Residência para Nacionais de Estados do Mercosul (Decreto 6.975) em 2009, permitindo a livre mobilidade, residência e regularização de cidadãos de países do mercado comum e associados no território brasileiro (OIM, 2018). Mais recentemente, exatamente 10 anos depois da aprovação da Lei de Refúgio, o país deu um giro normativo no campo das migrações, substituindo o antiquado Estatuto do Estrangeiro (Lei 6.815/1980) – legado da ditadura militar (1964-1985) que tratava os imigrantes como uma ameaça à segurança nacional, pela nova Lei de Migração (13.445/2017). Essa lei, desfasada em quase 30 anos em relação à Constituição Federal, teve a participação ativa da sociedade civil no processo de elaboração (de Oliveira; Sampaio, 2020) e trouxe uma série de avanços tais como o reconhecimento das pessoas migrantes como sujeitos de direitos, a garantia da igualdade de tratamento aos não nacionais e a promoção da luta contra a xenofobia e a não discriminação como princípios centrais da política migratória. Essa lei rege-se, entre outros, pelos princípios de “universalidade, indivisibilidade e interdependência dos direitos humanos, acolhida humanitária,

promoção de entrada regular [no território] e de regularização documental e garantia do direito à reunião familiar” (Art. 3º) (Brasil, 2017).

Além desse marco normativo “protetivo”, o Brasil também tem assumido compromissos internacionais de proteção e respeito aos direitos das pessoas em contexto de mobilidade, no âmbito da Conferência Sul-Americana sobre Migrações em 2000, e o Consenso de Montevideu sobre População e Desenvolvimento em 2013 (Zapata; Prieto Rosas, 2020), a Declaração de Brasil em 2014, o Pacto Global sobre Refugiados e o Pacto Global para uma Migração Segura, Ordenada e Regular em 2018, apesar de Jair Bolsonaro ter retirado o país do acordo no seu primeiro ato de governo em 2019.

Apesar da Nova Lei de Migração representar um avanço significativo no sentido do reconhecimento e respeito aos direitos fundamentais das pessoas migrantes, uma das grandes contradições da lei – e uma clara expressão da tensão entre proteção e controle que ainda permeia a gestão migratória no Brasil – é justamente o fato de a Polícia Federal continuar sendo responsável pelo controle de fronteiras e pela implementação da política migratória (admissão, permanência e expulsão de não nacionais) (Zapata; Fazito, 2018; Zapata; Tapia Wenderoth, 2022). Além disso, sua aprovação coincidiu com um cenário adverso no campo político e econômico do país, especialmente depois do *impeachment* hostil da presidente eleita Dilma Rousseff em 2016. Neste novo cenário, a retomada do poder pelas forças conservadoras do país vem ameaçando a efetiva implementação desse novo marco regulatório. Isso ficou claro não só com os inúmeros vetos à lei pelo então Presidente Michel Temer, mas também pelo decreto que (parcialmente) a regulamentou (9.199/2017), que não apenas contraria o espírito da própria lei e da Constituição, como também confere amplos poderes e alto grau de discricionariedade aos órgãos de segurança do estado na gestão migratória (Acosta *et al.*, 2018; Machado, 2020; Vedovato; Assis, 2018).

5. RESPOSTA DO GOVERNO À PANDEMIA DE COVID-19 NO BRASIL⁵

O Brasil foi o primeiro país da América Latina a registrar um caso importado da doença de Covid-19, em 26 de fevereiro de 2020, e um dos primeiros a declarar o estado de Emergência em Saúde Pública de Importância Nacional (Cimini *et al.*, 2021). O fato de o Brasil ser referência mundial em vacinação e ter o maior sistema único de saúde público, gratuito e universal do mundo – que atende mais de 190 milhões de pessoas – colocava o país em uma boa posição para lidar com a chegada do vírus. Porém, uma análise sistemática das medidas tomadas pelo governo federal sob o comando de Jair Bolsonaro demonstrou que a “estratégia institucional de disseminação do vírus” promovida sistematicamente pelo governo (Ventura *et al.*, 2021) levou o país a liderar o *ranking* em termos de taxas de contágio e mortes por Covid-19, e a se tornar o epicentro global da pandemia, em março de 2021 (Gortázar, 2021).

A pandemia chegou ao país em um momento de extrema fragilidade socioeconômica. Os indicadores falam por si: em 2019, o crescimento real do PIB foi de 1,1%, inferior à mediana regional de 1,7% (World Bank, 2020). No final de fevereiro de 2020, antes da declaração da pandemia por parte da Organização Mundial da Saúde, a taxa de desemprego era de 11,6% da força laboral, o equivalente a 12,3 milhões de pessoas, enquanto a taxa de informalidade situava-se em 40,6% (38 milhões de pessoas) e a taxa de subutilização da força de trabalho chegava a 23,5% (26,8 milhões de pessoas). Além disso, a população fora do mercado laboral chegava a 65,9 milhões de personas – o nível mais alto já registrado até então – e a renda média real estava estancada em BRL\$2.375 (IBGE, 2020).

Os Quadros 1 e 2 apresentam uma linha do tempo com as principais medidas relacionadas à mobilidade internacional tomadas pelo governo para lidar com a pandemia ao longo de 2020 e 2021, respectivamente. Essas medidas foram classificadas em dois grandes grupos: medidas de contenção do vírus, e medidas de governança da pandemia.⁶

⁵ Nossos sinceros agradecimentos ao Pedro Lima Gadelha, assistente de pesquisa, pela cuidadosa elaboração das linhas de tempo das medidas do governo brasileiro relacionadas à mobilidade durante a pandemia de Covid-19.

⁶ Essa classificação é uma adaptação ao caso brasileiro da taxonomia de respostas políticas à Covid-19 proposta por Peña *et al.* (2020) do grupo colaborativo PoliMap, um repositório global de respostas políticas à pandemia: Disponível em: <<https://polimap.org/>>, acesso em 20 julho 2020.

Apesar de que a disseminação do vírus no início da pandemia parecia ser um problema grave apenas na China e na Europa, as primeiras medidas tomadas pelo governo brasileiro para a contenção do vírus foram o fechamento total da fronteira terrestre com a Venezuela em 17 de março de 2020 (Portaria Interministerial nº 120) e a autorização do uso das Forças Armadas no controle de acesso às fronteiras (Portaria nº 1.232/GM-MD). Desde então, mais de 30 portarias de fechamento de fronteiras têm sido emitidas – pela Casa Civil da Presidência da República, em conjunto com o Ministério da Justiça e Segurança Pública e o Ministério da Saúde – por “recomendação técnica e fundamentada da Anvisa por motivos sanitários relacionados aos riscos de contaminação pelo coronavírus”. Essa restrição à entrada de estrangeiros ao país foi estendida a pessoas oriundas dos demais países vizinhos em 19 de março, porém permitindo o tráfego de residentes de cidades-gêmeas, exceto para residentes em território venezuelano. A proibição de entrada de estrangeiros no país por via marítima e aérea foi imposta a todas as nacionalidades no final de março 2020 (Portarias nº 47 e nº 152). A proibição de entrada de estrangeiros no país por qualquer tipo de transporte foi estendida a todas as nacionalidades em maio de 2020 (Portaria nº 255), porém essas restrições não se aplicavam, entre outros, a imigrante com autorização de residência definitiva, portador de Registro Nacional Migratório, parente de brasileiro, exceto para estrangeiros provenientes da Venezuela. Em julho do mesmo ano, foram levantadas as restrições de entrada de estrangeiros por via aérea, exceto para pessoas vindas da Venezuela (Portaria nº 1).

Entre as medidas de governança que impactaram diretamente à população em contexto de mobilidade no país, destacam-se, ainda em março de 2020: a suspensão das reuniões do Comitê Nacional de Refugiados (CONARE) – responsável pela determinação do *status* de refugiado – e dos prazos processuais, tanto dos processos de refúgio (Portaria nº2), como dos processos migratórios (Portaria nº1), além da prorrogação automática da validade dos documentos migratórios (protocolo de pedido de refúgio, Cadastro Nacional Migratório, regularização migratória etc.), em função da suspensão do atendimento presencial na Polícia Federal – encarregada da emissão de documentos de identificação migratória no país (Mensagem Oficial-Circular DIREX nº 04). Em outubro de 2020, em vista da demanda reprimida de processos de regularização migratória, a Polícia Federal

anunciou a retomada da contagem desses prazos (Portarias nº 18 e nº 4) e, em novembro, a contagem foi retomada também nos prazos do CONARE (Portaria nº 9). No final de dezembro de 2020, todas as restrições à entrada de estrangeiros no país haviam sido prorrogadas por tempo indefinido (Portaria nº 648), exceto para transporte aéreo e pelas fronteiras com Paraguai e Bolívia.

As portarias de fechamento de fronteiras são particularmente problemáticas no contexto brasileiro por três motivos. Primeiro, já em abril de 2020, a Portaria nº 204 por exemplo, abriu caminho para a criminalização da migração, contemplando a “responsabilização civil, administrativa e penal do agente ‘infrator’” – isto é, qualquer pessoa que tentasse entrar ao território brasileiro por via terrestre, tornando mais fácil para os agentes de fronteira negar a entrada, repatriar e deportar sumariamente pessoas que possam necessitar de proteção humanitária. Isto é contrário aos princípios de direito à ampla defesa e devido processo legal e ao princípio de não criminalização da migração, artigos 48 e 123 da Nova Lei de Migração, respectivamente.

Segundo, as chamadas portarias de fechamento de fronteiras criaram uma brecha legal para negar a possibilidade de solicitação de proteção internacional por meio da “inabilitação de pedido de refúgio” aos “infratores”, uma figura sem base legal no marco normativo do país. Este fato é particularmente alarmante, pois solicitar asilo é um direito humano fundamental contemplado na Declaração Universal dos Direitos Humanos de 1948. Além disso, esses dispositivos (infra) legais vão na contramão da longa tradição de boas práticas do Brasil em relação à proteção dos refugiados (Jubilut; Apolinario, 2008; Jubilut; Jarochinski, 2020) e violam os compromissos assumidos pelo país nos níveis nacional e internacional, violando o princípio da não devolução da Convenção de Genebra de 1951. Além disso, a linguagem dessas portarias promulgadas durante a crise de saúde global vai contra a própria letra e o espírito de proteção dos direitos humanos da Nova Lei de Migração (2017), marca um claro retrocesso na sua implementação e revive a orientação securitária do antigo Estatuto do Estrangeiro (1980).

E terceiro, as portarias de fechamento de fronteiras discriminam explicitamente contra os fluxos provenientes da Venezuela, e em particular para as classes sociais que transitam pelas fronteiras terrestres, pois, embora as restrições

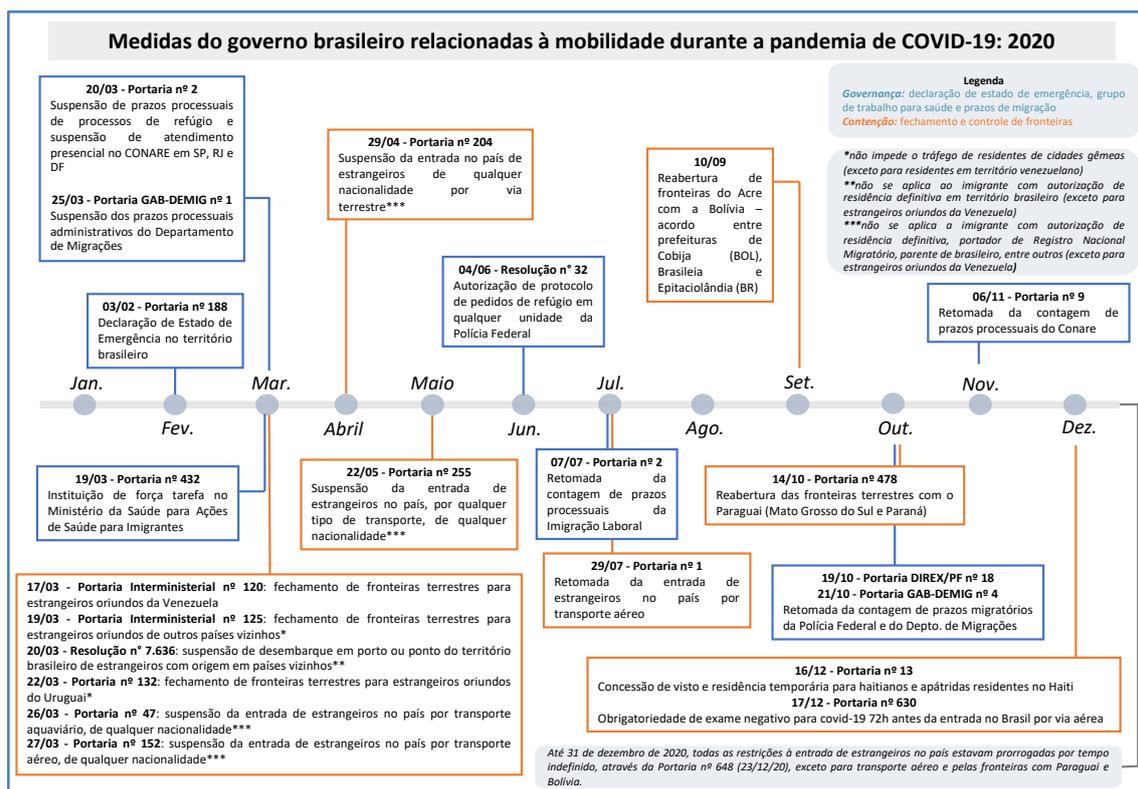
de entrada para estrangeiros por via aérea tenham sido extintas em julho de 2020, a proibição de entrada para pessoas vindas da Venezuela por qualquer outro meio de transporte permaneceu em vigor até junho de 2021, inclusive para pessoas portadoras de visto de residência de caráter definitivo no Brasil e residentes fronteiriços de cidades-gêmeas da fronteira com Venezuela. Tudo isso aconteceu justamente quando se ampliavam as necessidades de proteção devido à intensificação das múltiplas crises no vizinho país no contexto da emergência sanitária. Também é especialmente problemático, pois a fronteira norte do país é a principal porta de entrada das pessoas deslocadas da Venezuela, e desde junho de 2019 o Brasil reconhece o vizinho país como local de “grave e generalizada violação de direitos humanos”, o que permite um trâmite mais célere das solicitações de reconhecimento da condição de refugiado dos seus cidadãos à luz da lei brasileira.

Dados recentes sugerem que o fechamento das fronteiras do país teve consequências negativas no país, produzindo aumento no número de pessoas que entram no país por canais não oficiais (*trochas*), assim como da irregularidade migratória – algo pouco comum até então. Logo, a irregularidade migratória, tanto para aquelas pessoas que já se encontravam no território, mas enfrentavam dificuldades para renovar seus documentos, como para as que entraram pelas *trochas*, produziu uma série de problemas com relação ao acesso e exercício efetivo de direitos sociais e econômicos dessas populações, tais como saúde, emprego e o Auxílio Emergencial implementado pelo governo federal para mitigar os efeitos deletérios da pandemia nas famílias mais vulneráveis. Além disso, houve aumento expressivo das deportações, que passaram de 36 em 2019 para 2.901 pessoas em 2020, aumento de 80 vezes em um período de um ano (Delfim, 2021a). Dada a discriminação contra os corpos que transitam pela fronteira norte do país, essas dinâmicas foram sentidas particularmente por pessoas de origem venezuelana. Por exemplo, entre janeiro e outubro de 2020, 94% dos 1.240 indivíduos deportados eram cidadãos da Bolívia e da Venezuela (Baeninger *et al.*, 2021).

Como foi amplamente defendido pelo Alto Comissariado das Nações Unidas para os Refugiados (UNHCR, 2020) e demonstrado por várias organizações acadêmicas e da sociedade civil e outros atores como a Defensoria Pública da União (DPU), essas portarias são excessivas e injustificáveis sob a lógica do controle

epidemiológico e constituem uma clara violação dos direitos humanos (CEDEPISA, 2020). Nesse contexto, as organizações da sociedade civil responderam com uma série de ações voltadas à conscientização e à denúncia das consequências dessas restrições sob os direitos de mobilidade, incluindo reuniões com representantes do Ministério da Justiça e Segurança Pública, bem como a associação com a DPU para a instauração de ações públicas civis para forçar o governo Bolsonaro a rever as restrições (Chaves, 2020). As respostas das organizações da sociedade civil também incluíram a emissão de notas técnicas rejeitando as portarias e solicitando sua adequação às normas do direito nacional e internacional (Zapata; Castro; Vera Espinoza, 2021).

Quadro 1 – Medidas do governo brasileiro relacionadas à mobilidade durante a pandemia de Covid-19 (2020)



Fonte: elaboração própria.

Em sequência, a chegada de 2021 também foi bastante conturbada, com aumento exponencial no número de novos casos de Covid-19 (OurWorldInData, 2022), atrelado ao atraso no início da vacinação frente ao que se observava no plano internacional. Em relação às medidas de contenção, ainda que 2020 tenha

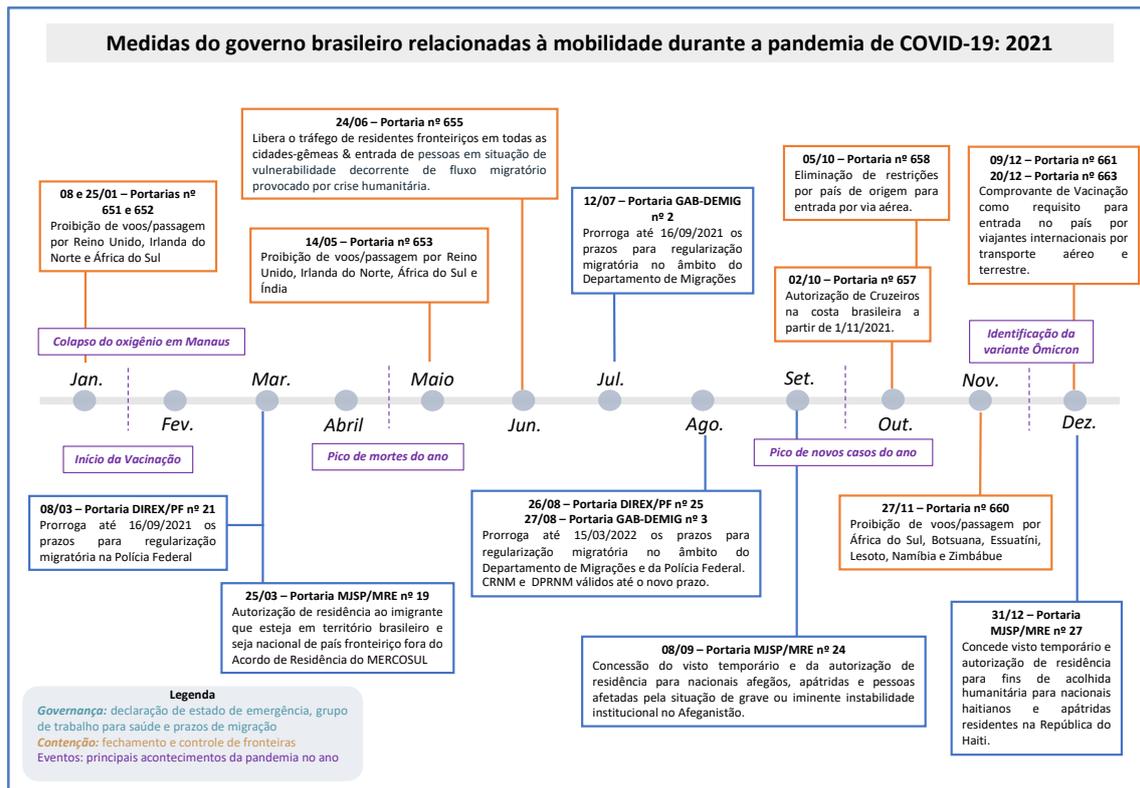
terminado sem restrições de entrada por via aérea, já em janeiro foram publicadas as Portarias nº 651 e 652, que restringiam a chegada de voos e passageiros com passagem por Reino Unido, Irlanda do Norte e África do Sul nos últimos 14 dias, sendo mantido o fechamento das fronteiras terrestre e aquaviária. Em maio, a Índia também foi incluída na lista (Portaria nº 653) (Quadro 2).

Ressalta-se que as restrições de entrada por via terrestre exclusivas às pessoas vindas da Venezuela foram mantidas até a publicação da Portaria nº 655, em 24 de junho, que liberou o tráfego de residentes fronteiriços em todas as cidades-gêmeas do país e permitiu a “execução de medidas de assistência emergencial para acolhimento e regularização migratória (...) a pessoas em situação de vulnerabilidade decorrente de fluxo migratório provocado por crise humanitária”, uma referência implícita aos fluxos desde a Venezuela. Porém, o governo federal não estabeleceu quais os critérios de “vulnerabilidade” usados para permitir o ingresso de pessoas desde Venezuela, conferindo alto grau de discricionariedade aos agentes do Exército nos pontos de fronteira. O fato de que a reedição dessa portaria manteve a linguagem de criminalização, deportação imediata e inabilitação do pedido de refúgio para os “infratores”, provocou o protocolamento de um Projeto de Decreto Legislativo (PDL 344) no Senado Federal em agosto de 2021 (Delfim, 2021b). As restrições por origem de voos internacionais foram revogadas em outubro, pela Portaria nº 658, que abriu de forma ampla a fronteira aérea do país. Porém, já em novembro foram implementados novos bloqueios aos países africanos: África do Sul, Botsuana, Essuatíni, Lesoto, Namíbia e Zimbábue (Portaria nº 660). Vale destacar que em dezembro, por meio das Portarias nº 661 e 663, passou-se a exigir o comprovante de vacinação – para além do teste negativo para Covid-19 – como requisito para entrada no país.

Em referência às medidas de governança, os prazos para regularização migratória foram postergados duas vezes, tanto no âmbito da Polícia Federal quanto no Departamento de Migração, em março (Portaria DIREX/PF nº 21) e julho (Portaria GAB-DEMIG nº 2), respectivamente; e posteriormente até o dia 15 de março de 2022 (Portarias DIREX/PF nº 25; GAB-DEMIG nº 3). Nota-se que os documentos de migração também tiveram a validade ampliada até o último prazo apontado. Além disso, houve duas concessões de vistos temporários e autorização

de residência para fins de acolhida humanitária em razão de graves crises internacionais: para pessoas do Afeganistão (Portaria MJSP/MRE nº 24) e para pessoas do Haiti (MJSP/MRE nº 27).

Quadro 2 – Medidas do governo brasileiro relacionadas à mobilidade durante a pandemia de Covid-19 (2021)



Fonte: elaboração própria.

6. FRATURAS E CONTINUIDADES

Buscamos, neste texto, condensar algumas reflexões sobre as fraturas e continuidades produzidas nessa era das pandemias sobre a mobilidade humana e sobre os impactos da gestão política da emergência sanitária da Covid-19 na circulação de pessoas, em particular daquelas em situação de deslocamento forçado. Não resta dúvida de que o tema das migrações se constitui em uma chave importante de compreensão das relações internacionais contemporâneas, historicamente vinculada às (dis)junções das desigualdades globais. Aqui, tentamos desvelar como a dimensão política da pandemia reproduz e reforça essas desigualdades, com consequências particularmente importantes para a sobrevivência física e política de populações migrantes e refugiadas. Trata-se de uma economia moral que, embora

atribua, em grande parte das sociedades, a despeito de notáveis exceções, prioridade à vida, reforça hierarquizações e condena parcelas populacionais, senão à morte, a toda sorte de preconceito e precariedade.

O tema da circulação se constitui como nó central da rede de articulações políticas/simbólicas da pandemia da Covid-19. A lógica do contágio justifica (e legitima) a adoção de estratégias de confinamento, usualmente deletérias para grupos que detêm pouco ou nenhum controle sobre sua subjetividade e seus projetos de vida, como é o caso de populações refugiadas – expulsas de seus territórios e habitando os limbos do inter-nacional. Essa lógica reforça, ainda, a produção de narrativas antagonistas e agonizantes entre saúde/trabalho e essencial/não essencial, que se acoplaram a outros marcadores sociais tradicionalmente mobilizados na significação da experiência da mobilidade forçada (desejados/indesejados, legais/ilegais). Foi no rompimento dos circuitos da mobilidade e, em particular na retomada do lugar (e das práticas) da fronteira como espaço de perigo e reconfiguração das relações de poder globais, que a Covid-19 encontrou as populações refugiadas. Evidenciou, assim, continuidade de tendência observada há décadas – e acelerada desde os ataques de 11 de setembro de 2001 – de refronteirização do mundo e de retomada dos diversos identitarismos como mecanismos de exclusão espacial, social, econômica e existencial. A explosão das práticas de produção e espetacularização das fronteiras e de segregação espacial, embora heterogêneas entre países e sociedades, impactaram de forma sistemática, como já revelam estudos em diferentes contextos, populações migrantes e refugiadas.

O Brasil não foi exceção a essas continuidades, embora nossas linhas de fratura sejam várias e, certamente, diversas das experimentadas por outros países. No campo das migrações, mostramos como as mudanças na governança da mobilidade geradas durante a pandemia se estruturam dentro de um contexto histórico de avanços normativos e institucionais que, recentes, ainda não foram capazes de reconfigurar nosso campo de proteção. Especialmente no que diz respeito ao fechamento de fronteiras, a proliferação de medidas e a fragmentação da governança não apenas limitaram o acesso à proteção para pessoas que fogem de seus países por motivos de perseguição e crises sociopolíticas e humanitárias, mas

também aumentaram a irregularidade de entrada e permanência no país, criando vulnerabilidades entre populações já altamente precarizadas. Logo, a pandemia evidenciou a continuidade da falta de coerência entre políticas e práticas no campo das migrações no Brasil, refletida na tensão entre a narrativa humanitária – e concomitante expansão da concessão da condição refugiada a pessoas já em território brasileiro – e a recorrência do uso de medidas sanitárias como pretexto para o estancamento do fluxo de pessoas vindas da Venezuela, considerado por muitos como um fluxo “não desejado”. Essas dinâmicas de gestão dos movimentos migratórios engendrados em tempos de pandemia geram questionamentos sobre o compromisso do Brasil com os padrões básicos de proteção dos direitos humanos. Trazem, finalmente, a questão dos impactos estruturais e permanentes da gestão migratória durante a Covid-19 sobre a governança da mobilidade no país e, no futuro, sobre a natureza e dinâmica de proteção a nacionalidades e grupos de populações deslocadas, que certamente virão (ou condição à qual todos podemos um dia nos enquadrar) na era das pandemias.

Referências

ACOSTA, D.; VERA ESPINOZA, M.; BRUMAT, L. Brazil's Migration Governance: Hidden Actors, the New Law and the 2018 Presidential Elections. **Migration Policy Centre (EUI)** [Blog]. 2018. Disponível em: <<https://blogs.eui.eu/migrationpolicycentre/brazils-migration-governance-hidden-actors-new-law-2018-presidential-elections/>>. Acesso em: 18 de Agosto de 2019.

AL JAZEERA [@AJEnglish]. **For the First Time in History, Over 100 Million People Have Been Forced to Flee their Homes** [Tweet]. Twitter. 20 de Junho de 2022. Disponível em: <https://twitter.com/AJEnglish/status/1538910929617928193?ref_src=twsrc%5Egoogle%7Ctwcamp%5Eserp%7Ctwgr%5Etweet>. Acesso em: 20 de Junho de 2022.

ARADAU, C.; TAZZIOLI, M. Covid-19 and Rebordering the World. **Radical Philosophy** 2. 2021.

BAENINGER, R.; DEMÉTRIO, N.; DOMENICONI, J. **Deportação de migrantes internacionais na pandemia: primeiras observações**. In: SEMINÁRIO DO OBSERVATÓRIO DA MIGRAÇÃO INTERNACIONAL DO ESTADO DE MINAS GERAIS – OBMINAS. III., Belo Horizonte, Brasil, 2021.

BETTS, A. **Survival Migration: Failed Governance and the Crisis of Displacement**. Cornell University Press, 2013.

BIGO, D. Security and immigration: Toward a critique of the governmentality of unease. **Alternatives**, 27.1_suppl (2002): 63-92.

BRANCANTE, P.; REIS, R.. A secularização da imigração: mapa do debate. **Lua Nova**, São Paulo, n. 77 (2009), p. 73-104.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília: Presidência da República, 1988.

BRASIL. **Lei Nº 13.445**. Brasília: Presidência da República, 1997.

BRASIL. **Lei Nº 9474**. Brasília: Presidência da República, 1997.

CAVALCANTI, L.; OLIVEIRA, T.; MACEDO, M.. Imigração e Refúgio no Brasil. Relatório Anual 2019. **Série Migrações**. Observatório das Migrações Internacionais; Ministério da Justiça e Segurança Pública/Conselho Nacional de Imigração e Coordenação Geral de Imigração Laboral, 2019.

CEDEPISA. Parecer Jurídico-Sanitário. **Fechamento de fronteiras terrestres do Brasil para o controle da disseminação da Covid-19: aspectos jurídicos e epidemiológicos**. Centro de Estudos e Pesquisas de Direito Sanitário. São Paulo, 2020.

CHAVES, J. A atuação da Defensoria Pública da União em favor de imigrantes durante a pandemia de Covid-19: um relato de campo. In: BAENINGER, R.; VEDOVATO, L.; NANDY, S. (Ed.). **Migrações internacionais e a pandemia de Covid-19**. Núcleo de Estudos de População Elza Berquó (NEPO), 2020.

CIMINI, F.; ZAPATA, G. P.; JULIÃO, N.; SOUZA, A.; CABRAL, N.. Managing Uncertainty with Fragile Institutions: Comparatively Assessing Responses to Covid-19 in Latin America. In: SANTANA, L.; NASCIMENTO, E. O. (Ed.). **Governos e enfrentamento da Covid-19** (pp. 80-94). EDUFAL, Maceió, 2021.

CONNOR, Phillip. **More Than Nine-In-Ten People Worldwide Live in Countries with Travel Restrictions Amid Covid-19**. Pew Research Centre. Disponível em: <<https://www.pewresearch.org/fact-tank/2020/04/01/more-than-nine-in-ten-people-worldwide-live-in-countries-with-travel-restrictions-amid-covid-19/>>. 2020. Acesso em: 13 out. 2020.

CRAWLEY, H. How Covid-19 Became a Cover to Reduce Refugee Rights. **The Conversation**. 2021. Disponível em: <<https://theconversation.com/how-covid-19-became-a-cover-to-reduce-refugee-rights-156247>>. 2021. Acesso em: 16 de maio de 2022.

DE OLIVEIRA, E. M. M.; SAMPAIO, C. **Estrangeiro, nunca mais!** Migrante como sujeito de direito e a importância do Advocacy pela Nova Lei de Migração Brasileira. São Paulo: Centro de Estudos Migratórios, 2020.

DELFIN, R.. O que mostram dados sobre pedidos de refúgio e deportações no Brasil em 2020. **Migramundo**. Disponível em: <<https://migramundo.com/o-que-mostram-dados-sobre-pedidos-de-refugio-e-deportacoes-no-brasil-em-2020/>>. 2021a. Acesso em: 16 de maio de 2022.

DELFIN, R.. Projeto no Senado tenta revogar de portaria anti-Covid artigo que contraria a Lei de Migração. **Migramundo**, 4 ago. 2021. Disponível em: <<https://migramundo.com/projeto-no-senado-tenta-revogar-de-portaria-anti-covid-artigo-que-contraria-a-lei-de-migracao/>>. 2021b. Acesso em: 18 de maio de 2022.

ESPINOZA, M. Vera. The Politics of Resettlement: Expectations and Unfulfilled Promises in Chile and Brazil. In: GARNIER, A., JUBILUT, L. L. AND SANDVIK, K. B. (Ed.). **Refugee Resettlement**. Oxford: Berghahn Books, 2018. p. 223-243.

FASSIN, D; FOURCADE, M. **Pandemic Exposures: Economy and Society in the Time of Coronavirus**. 2021.

FASSIN, D. Hazardous Confinement During the Covid-19 Pandemic: The Fate of Migrants Detained yet Nondeportable. **Journal of Human Rights** 19:5, 613-623, 2020.

FASSIN, D.; FOURCADE, M. L'indicible et l'impensé: la «question immigrée» dans les politiques du sida. **Sciences Sociales et Santé** 17.4: 5-36, 1999.

FASSIN, D.; FOURCADE, M. L'inégalité des vies en temps d'épidémie. **Libération**, 2020. Disponível em: <https://www.liberation.fr/debats/2020/03/18/l-inegalite-des-vies-en-temps-d-epidemie-1782169/> Acesso em 20 de junho de 2022.

GORTÁZAR, N. G. Coronavírus: sem controle da pandemia, Brasil se torna ameaça mundial. **El País Brasil**. 2021. Disponível em: <<https://brasil.elpais.com/sociedade/2021-03-25/sem-controle-da-pandemia-brasil-se-torna-ameaca-mundial.html>>. 2021. Acesso em:

GUILD, E. Covid-19 Using Border Controls to Fight a Pandemic? Reflections from the European Union. **Frontiers in Human Dynamics** 2 (13).

HADDAD, E. Danger Happens at the Border. In: RAJARAM, P.; C. GRUNDY-WARR (Ed.). **Borderscapes: Hidden Geographies and Politics at Territory's Edge**. NED-New Edition. Minneapolis: University of Minnesota Press, 2007. V. 29.

HENNEBRY, J.; H. KC. **Quarantined! Xenophobia and Migrant Workers During the Covid-19 Pandemic**. International Organization for Migration (IOM). Geneva, 2020.

HUYSMANS, J. 2000. The European Union and the Securitization of Migration. **Journal of Common Market Studies** 38 (5): 751-77, 2020.

HUYSMANS, J.; NOGUEIRA, J. 2021. International Political Sociology as a Mode of Critique: Fracturing Totalities. **International Political Sociology** 15 (1): 2-21.

IBGE. **PNAD Contínua**: taxa de desocupação é de 11,6% e taxa de subutilização é 23,5% no trimestre encerrado em fevereiro de 2020. Estatísticas Sociais (Ed.). Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), 2020.

JATOBÁ, D.; MARTUSCELLI, P. N. Brazil as a Leader in the Latin American Refugees' Regime. **The Journal of International Relations**, 4(1), 1-28, 2018.

JUBILUT, L. Refugee Law and Protection in Brazil: a Model in South America? **Journal of Refugee Studies**, 19(1), 22-44, 2006.

JUBILUT, L.; APOLINARIO, S. M. Refugee Status Determination in Brazil: a Tripartite Enterprise. **Refuge**, 25(2), 29-40, 2008.

JUBILUT, L.; JAROCHINSKI, J. **Trends in Brazil's Practices of Refugee Protection: Promising Inspirations for the EU**. Center for European Policy Studies. ASILE FORUM on the new EU Pact on Migration and Asylum in light of the UN Global Compact on Refugees. 2020.

KHALILI, L. **Carceral Seas**. The Gamming. Disponível em: <<https://thegamming.org/2020/12/03/carceral-seas/>>.2020. Acesso em: 11 mar. 2020.

MACHADO, I. J. de R. Securitization (Re)Turn: Analysis of the New Brazilian Migration Laws (2016-2019). **Middle Atlantic Review of Latin American Studies**, 4(2), 213-214, 2020.

MENSAGEM OFICIAL-Circular DIREX nº 04. **Ministério da Justiça e Segurança Pública**. Polícia Federal. Disponível em: <https://politica.estadao.com.br/blogs/fausto-macedo/wp-content/uploads/sites/41/2020/03/sei-08211001340-2020-36-moc-4-20-cgpi-coronaviruspdfpdf_170320201223.pdf>. Acesso em:30 de maio de 2022

MILESI, R.; ANDRADE, W. C. de. Fazendo Memória do Processo de Construção da Lei de Refugiados no Brasil. **Refúgio, Migrações e Cidadania**, 12(12), 47-75, 2017.

NEPO. **Imigrantes internacionais registrados (Registro Nacional de Estrangeiro – RNE/ Registro Nacional Migratório – RNM)**. Observatório das Migrações em São Paulo – Banco Interativo. 2021. Disponível em: <<https://www.nepo.unicamp.br/observatorio/bancointerativo/numeros-migracao-internacional/sincre-sismigra/>>. Acesso em:18 de maio de 2022.

OIM. Evaluación del Acuerdo de Residencia del Mercosur y su incidencia en el acceso a derechos de los migrante. **Cuadernos Migratorios**, n. 9, 2018. Organización Internacional para las Migraciones (OIM).

OUR WORLD IN DATA. **Coronavirus Pandemic (Covid-19)**. Disponível em: <<https://ourworldindata.org/coronavirus>>. 2022. Acesso em: 11 de maio de 2022.

PEÑA, S.; CUADRADO, C.; RIVERA-AGUIRRE, A.; HASDELL, R.; NAZIF-MUNOZ, J. I.; YUSUF, M.; VÁSQUEZ, H. **PoliMap**: A Taxonomy Proposal for Mapping and Understanding the Global Policy Response to Covid-19. 2020.

SALTER, M. B. The Global Visa Regime and the Political Technologies of the International Self: Borders, Bodies, Biopolitics. **Alternatives**, 31.2: 167-189, 2006

TAZZIOLI, M. **Confine to Protect**: Greek Hotspots and the Hygienic-Sanitary Borders of Covid-19. Disponível em: <<https://www.law.ox.ac.uk/research-subject-groups/centrecriminology/centreborder-criminologies/blog/2020/09/confine-protect>>. 2020. Acesso em: 17 ago. 2021.

TAZZIOLI, M.; STIERL, M. We Closed the Ports to Protect Refugees. Hygienic Borders and Deterrence Humanitarianism During Covid-19. **International Political Sociology**, 15.4: 539-558, 2021.

THE GUARDIAN. **Global Tourism Hits Records Highs**: But Who Goes Where on Holiday? Disponível em: <<https://www.theguardian.com/news/2019/jul/01/global-tourism-hits-record-highs-but-who-goes-where-on-holiday>>. 2019. Acesso em: 13 out. 2020.

THE LANCET. Editorial: Covid-19 Will not Leave Behind Refugees and Migrants. **The Lancet**, 395(April 4, 2020), 1.090. Disponível em: <[https://www.thelancet.com/pdfs/journals/lancet/PIIS0140-6736\(20\)30758-3.pdf](https://www.thelancet.com/pdfs/journals/lancet/PIIS0140-6736(20)30758-3.pdf)>. 2020. Acesso em:

ULLAH, A. A.; FARAHA, N.; DIOTIMA, C. Locked up Under Lockdown: The Covid-19 Pandemic and the Migrant Population. **Social Sciences & Humanities Open**, 3.1: 100126, 2021.

UNHCR. **UNHCR Issues Recommendations for EU to Ensure Refugee Protection During the Pandemic and Beyond**. United Nations High Commissioner for Refugees. Disponível em: <<https://www.unhcr.org/news/press/2020/7/5efb7e544/unhcr-issues-recommendations-eu-ensure-refugee-protection-during-pandemic.html>>. 2020. Acesso em: 10 de maio de 2022.

UNICEF. Forced Returns of Migrants Must Be Suspended in Times of Covid-19. **Statement by the United Nations Network on Migration**. 2020. Disponível em: <<https://www.unicef.org/press-releases/forced-returns-migrants-must-be-suspended-times-covid-19>>. Acesso em: 10 de maio de 2022.

VEDOVATO, L.; ASSIS, A. Os vetos à nova Lei de Migração Brasileira. A interpretação como um passo necessário. In: BAENINGER, R. *et al.* (Ed.). **Migrações Sul-Sul**. Campinas: Núcleo de Estudos de População Elza Berquó, 2018.

VENTURA, D.; AITH, F.; ASANO, C.; REIS, R. R. A linha do tempo da estratégia federal de disseminação da Covid-19: um ataque sem precedentes aos direitos humanos no Brasil. **Direitos na Pandemia: Mapeamento e Análise Das Normas Jurídicas de Resposta à Covid-19 No Brasil**. Disponível em: <http://www.fsp.usp.br/site/wp-content/uploads/2018/02/Boletim_Direitos-na-Pandemia_ed_10.pdf>. 2021. Acesso em: 14 de março de 2022.

WORLD BANK. **The Economy in the Time of Covid-19**. The Chief Economist Office for Latin America and the Caribbean and the Macroeconomics, Trade and Investment Global Practice. Washington, D.C., 2020.

WORLD TOURISM ORGANIZATION (UNWTO). **International Tourism and Covid-19**. Disponível em: <<https://www.unwto.org/tourism-data/international-tourism-and-covid-19>>. Acesso em 15 jun. 2022.

ZAPATA, G. P.; CASTRO, F. R.; VERA ESPINOZA, M. **Closing Borders, Limiting Protection: Mobility in Times of Covid-19 in Brazil**. Global Policy Institute, Queen Mary University of London (QMUL), 2021.

ZAPATA, G. P.; FAZITO, D. **Comentário: o significado da nova Lei de Migração 13.445/17 no contexto histórico da mobilidade humana no Brasil**. *Revista da Universidade Federal de Minas Gerais*, 25(1, 2), 224-237, 2018.

ZAPATA, G. P.; ROSAS, PRIETO, V. Structural and Contingent Inequalities: The Impact of Covid-19 on Migrant and Refugee Populations in South America. **Bulletin of Latin American Research**, 39 (1), 16-22, 2020.

ZAPATA, G. P.; TAPIA WENDEROTH, V. Progressive Legislation but Lukewarm Policies: The Brazilian Response to Venezuelan Displacement. **International Migration**, 60(1), 132-151, 2022.

Artigo recebido em: agosto de 2023.
Artigo aprovado em: outubro de 2023.

GESTÃO DE PESSOAS E MOBILIDADE INTERNACIONAL: UMA REVISÃO CRÍTICA DE LITERATURA

Roberto Rodolfo Georg Uebel⁷
ESPM/UFRGS

Amanda Raldi⁸
EBAC

Resumo

Este artigo realiza uma revisão crítica da literatura sobre Gestão de Pessoas e Mobilidade Internacional, explorando as nuances da gestão estratégica de recursos humanos em um contexto globalizado. O texto aborda temas como Cultura e Identidade nas organizações, Relações de Trabalho e Sindicalismo, Gestão do Desempenho, Recompensas, e Gestão de Pessoas Internacional, bem como Gestão do Desenvolvimento Humano, Aprendizagem, Inovação, e os desafios do Comportamento Humano e Diversidade no trabalho. Através de uma metodologia qualitativa e revisão sistemática da literatura, o artigo visa proporcionar uma visão ampla e atualizada dos desafios e práticas em gestão de pessoas em ambientes internacionais, oferecendo uma perspectiva crítica para acadêmicos e profissionais de Relações Internacionais e Administração.

Palavras-chave: Administração; Gestão de Recursos Humanos; Relações Internacionais.

PEOPLE MANAGEMENT AND INTERNATIONAL MOBILITY: A CRITICAL REVIEW OF LITERATURE

Abstract

This article conducts a critical review of the literature on People Management and International Mobility, delving into the nuances of strategic human resource management in a globalised context. The text addresses themes such as Culture and Identity in organisations, Labour Relations and Trade Unionism, Performance Management, Rewards, and International People Management, as well as the Management of Human Development, Learning, Innovation, and the challenges of Human Behaviour and Diversity in the workplace. Employing a qualitative methodology and systematic literature review, the article aims to provide a comprehensive and up-to-date view of the challenges and practices in people management within international settings, offering a critical perspective for academics and professionals in International Relations and Business Administration.

Keywords: Administration; Human Resource Management; International Relations.

⁷ Doutor em Estudos Estratégicos Internacionais (UFRGS). Professor de Relações Internacionais da Escola Superior de Propaganda e Marketing e Professor do Departamento de Geografia da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. E-mail: roberto.uebel@espm.br.

⁸ Graduada em Processos Gerenciais pela Universidade de Santo Amaro. MBA em Análise de Dados pela Escola Britânica de Artes Criativas e Tecnologia.. E-mail: raldi.amandar@gmail.com.

1. INTRODUÇÃO

A globalização e a crescente integração dos mercados têm impulsionado as organizações a estenderem suas operações além das fronteiras nacionais. Esse cenário evidencia a necessidade de uma gestão de pessoas eficaz e adaptada às nuances da mobilidade internacional. O presente artigo visa revisar criticamente a literatura relacionada à Gestão de Pessoas e Mobilidade Internacional, abordando em detalhes as principais vertentes da gestão de pessoas no contexto global.

Começando pela Gestão Estratégica de Pessoas, é fundamental entender como as empresas moldam suas estratégias de RH para alcançar objetivos globais. Paralelamente, a Cultura e Identidade nas organizações destacam-se como fatores determinantes na adequação de profissionais a ambientes multiculturais, enquanto Relações de Trabalho e Sindicalismo pontuam as diferenças e semelhanças nas práticas trabalhistas e sindicais em diferentes regiões.

As seções sobre Gestão do Desempenho, Gestão de Recompensas e Gestão de Pessoas Internacional aprofundarão o entendimento de como avaliar, recompensar e gerir equipes em um cenário transnacional. Adicionalmente, a Gestão do Desenvolvimento Humano, da Aprendizagem e da Inovação nas organizações revela como as empresas podem fomentar o crescimento e a inovação continuados em equipes dispersas geograficamente. As nuances do Comportamento Humano nas organizações, a relevância da Diversidade no mundo do trabalho e a importância de uma gestão eficaz em tempos de crise e desemprego também serão abordadas, fornecendo uma visão holística dos desafios e soluções na gestão de pessoas internacional.

Para a elaboração deste artigo, será adotada uma abordagem qualitativa, através da revisão sistemática da literatura. Serão consideradas bases de dados acadêmicas relevantes, selecionando artigos, teses e dissertações publicados nas últimas duas décadas. A seleção dos trabalhos se dará com base em critérios preestabelecidos, como relevância, qualidade metodológica e contribuição significativa para o campo de estudo.

Ao final deste estudo, espera-se ter uma compreensão ampliada e atualizada dos principais desafios, práticas e soluções associados à gestão de pessoas no contexto internacional. Além disso, pretende-se fornecer contribuições interseccionadas com as Relações Internacionais para acadêmicos e profissionais de

RH que enfrentam ou estudam as complexidades da mobilidade internacional e gestão de talentos globalmente.

2. GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS

A Gestão Estratégica de Pessoas (GEP) é um conceito central no campo da Administração que aborda a gestão de talentos de forma alinhada com os objetivos estratégicos da organização. Surgindo como uma evolução das tradicionais funções de Recursos Humanos, a GEP vai além da mera administração de folha de pagamento e processos seletivos, focando no desenvolvimento e retenção de talentos, cultura organizacional e engajamento dos colaboradores. Questões fundamentais da GEP incluem: Como atrair, desenvolver e reter os melhores talentos? Como alinhar a gestão de pessoas com os objetivos estratégicos da empresa? E como criar uma cultura organizacional que promova inovação e alta performance? Em termos de marcos históricos, pode-se destacar a década de 1980, quando as organizações começaram a perceber os colaboradores não apenas como recursos, mas como ativos estratégicos. Isso levou a uma série de estudos e novas práticas focadas na valorização e no desenvolvimento do capital humano, solidificando a importância da GEP no cenário empresarial contemporâneo.

Dave Ulrich é amplamente reconhecido como uma das figuras mais influentes no campo da Gestão Estratégica de Pessoas e Administração. Com uma abordagem voltada para a integração das estratégias de recursos humanos com as estratégias de negócios, Ulrich trouxe uma nova perspectiva sobre como o RH pode se tornar um parceiro estratégico crucial nas organizações. Seu conceito de “*Business Partner de RH*” propõe que os profissionais de RH transcendam as funções tradicionais de administração de pessoal e se envolvam ativamente na formulação e execução da estratégia empresarial, assegurando assim que os objetivos organizacionais sejam alcançados através de uma gestão eficaz do capital humano.

Sua obra “*Os campeões de recursos humanos*” (Ulrich, 2004) é fundamental para entender essa transformação do papel do RH. Neste livro, Ulrich esboça quatro papéis para o RH: parceiros estratégicos, especialistas administrativos, defensores dos funcionários e agentes de mudança. Ao descrever essas funções, o autor destaca a importância de equilibrar as demandas operacionais e estratégicas, de modo que

o RH possa desempenhar um papel ativo tanto na implementação eficiente dos processos quanto na formulação da direção estratégica da organização.

A continuação desse pensamento é evidente em *“The HR Value Proposition”* (Ulrich, 2005), onde Ulrich e seu coautor expandem a discussão sobre como o RH pode criar valor para os *stakeholders* da empresa, sejam eles funcionários, clientes ou acionistas. O livro argumenta que, ao alinhar as práticas de RH com os resultados desejados e ao construir uma cultura organizacional que promova a inovação e o comprometimento, as empresas podem obter uma vantagem competitiva sustentável. Assim, através de suas contribuições teóricas e práticas, Dave Ulrich solidificou seu legado como um pioneiro na redefinição do papel e da importância estratégica do RH no mundo dos negócios.

Michael Armstrong é um dos nomes mais respeitados e citados no âmbito da Gestão Estratégica de Pessoas e Administração. Seu extenso trabalho em diversas áreas do Recursos Humanos demonstra sua profunda compreensão das complexidades e desafios da gestão de talentos em organizações contemporâneas. Armstrong tem uma abordagem holística da gestão de RH, englobando desde sistemas de avaliação de desempenho, estratégias de remuneração, até métodos avançados de desenvolvimento de talentos, garantindo assim que as organizações obtenham o máximo de seus recursos humanos.

“Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice” (Armstrong, 2023) é uma obra de referência na área, sendo considerada por muitos profissionais e acadêmicos como uma referência central da gestão de RH. Neste compêndio, Armstrong apresenta uma visão abrangente das práticas e técnicas de gestão de RH, combinando teoria sólida com aplicações práticas. O livro serve não apenas como um guia para profissionais experientes, mas também como um manual educativo para aqueles que estão iniciando na área. Através de suas páginas, Armstrong enfatiza a importância da aliança entre práticas de RH estrategicamente alinhadas e a obtenção de resultados organizacionais desejados.

Em *“A Handbook of Employee Reward Management and Practice”*, Armstrong (2005) aprofunda-se na temática da remuneração e recompensa dos colaboradores. Este livro destaca a relevância de sistemas de recompensa bem estruturados e alinhados à estratégia organizacional. Armstrong argumenta que sistemas de recompensa eficazes são essenciais para atrair, reter e motivar talentos, garantindo

assim uma performance organizacional de alto nível. O autor apresenta diferentes abordagens e práticas de recompensa, fornecendo contribuições significativas sobre como criar e implementar sistemas que reconheçam e incentivem adequadamente os colaboradores. Com suas contribuições teóricas e práticas, Michael Armstrong estabeleceu-se como uma figura central no desenvolvimento e evolução da gestão estratégica de pessoas no cenário global.

John P. Kotter é uma figura seminal no campo da Administração, particularmente no domínio da gestão da mudança. Seu trabalho é notável pela combinação de pesquisa rigorosa com insights práticos, fornecendo aos líderes ferramentas e técnicas para navegar com sucesso nas complexidades da transformação organizacional. Embora seu foco principal esteja na gestão da mudança, os conceitos e princípios que Kotter articula têm implicações profundas e relevantes para a Gestão Estratégica de Pessoas, pois reconhecem o papel crucial dos recursos humanos como agentes de mudança e inovação.

“Liderando Mudança” é, sem dúvida, uma das obras mais influentes de Kotter (1999) e serve como um manual para líderes e gestores que buscam implementar mudanças significativas em suas organizações. Neste livro, Kotter introduz seu famoso modelo de oito etapas para a gestão eficaz da mudança, que enfatiza a importância da criação de um senso de urgência, formação de uma coalizão poderosa, desenvolvimento de uma visão e estratégia claras, e a consolidação de ganhos para produzir mais mudanças. A abordagem de Kotter ressalta a importância de considerar a dimensão humana da mudança, o que é intrinsecamente ligado à gestão estratégica de pessoas.

Em *“O coração da mudança”*, Kotter (2002) avança em sua exploração sobre a natureza da transformação organizacional, argumentando que a mudança bem-sucedida é impulsionada mais por emoções do que por pensamento analítico. Ele sugere que, para que a mudança seja eficaz, é necessário apelar ao coração das pessoas, inspirando-as a agir e abraçar novas maneiras de trabalhar. Esta ênfase na dimensão emocional da mudança destaca a necessidade de líderes e gestores de RH entenderem e responderem às necessidades, preocupações e aspirações de seus colaboradores. Com suas contribuições pioneiras, John P. Kotter não apenas enriqueceu a literatura sobre gestão da mudança, mas também forneceu

perspectivas valiosas para a integração eficaz da gestão estratégica de pessoas no processo de transformação organizacional.

Jeffrey Pfeffer é um proeminente acadêmico e pensador no campo da Administração, especialmente no que tange à intersecção de estratégias organizacionais e práticas de gestão de pessoas. Ele é amplamente reconhecido por sua perspectiva inovadora que argumenta que as organizações podem alcançar vantagem competitiva sustentável ao investir em práticas de recursos humanos de alta qualidade e ao tratar as pessoas como ativos estratégicos. Seu trabalho, respaldado por pesquisas meticulosas, desafiou muitas noções convencionais na área e destacou a centralidade das pessoas no sucesso organizacional.

Em *“Vantagem competitiva através de pessoas”*, Pfeffer (1995) articula a tese de que, em um mundo onde tecnologias podem ser rapidamente copiadas e onde o acesso a recursos financeiros é amplamente disponível, o verdadeiro diferencial competitivo reside nas práticas de gestão de pessoas. O livro detalha como certas empresas conseguiram superar a concorrência ao adotar práticas de RH que promovem a lealdade, a motivação e o desempenho dos colaboradores. Pfeffer demonstra que a criação de um ambiente de trabalho favorável, onde os funcionários são valorizados e apoiados, pode levar a resultados comerciais superiores.

“The Human Equation: Building Profits by Putting People First” (Pfeffer, 1998) aprofunda-se nessa narrativa, oferecendo uma análise detalhada de como as práticas de gestão de pessoas impactam diretamente os resultados financeiros e operacionais de uma empresa. Pfeffer argumenta que, ao colocar as pessoas no centro da estratégia organizacional e ao investir em seu desenvolvimento, treinamento e bem-estar, as empresas não apenas melhoram a satisfação e retenção de funcionários, mas também observam melhorias tangíveis em termos de lucratividade e crescimento. Ao longo de sua carreira, Jeffrey Pfeffer consolidou-se como uma voz destacada em defesa da ideia de que o capital humano é um ativo estratégico crucial e que a forma como as empresas gerenciam seus funcionários pode determinar seu sucesso ou fracasso no mercado competitivo.

Gary Becker é um dos economistas mais influentes do século XX, tendo feito contribuições notáveis ao campo da economia do trabalho e, por extensão, à Administração. A genialidade de Becker reside na sua capacidade de aplicar

princípios econômicos a áreas tradicionalmente não examinadas sob essa lente, particularmente os investimentos feitos em seres humanos. O conceito de “capital humano”, introduzido por Becker, revolucionou a forma como os acadêmicos e profissionais entendem e valorizam o conhecimento, habilidades e capacidades dos indivíduos dentro de uma organização.

Em sua obra seminal, *“Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis”*, Becker (1993) explora a ideia de que os investimentos em educação, treinamento, habilidades de saúde e outras áreas são análogos aos investimentos em equipamentos físicos ou maquinário. Ao contrário de tratamentos tradicionais que viam a educação e o treinamento meramente como custos, Becker destacou que esses são, de fato, investimentos que geram retornos substanciais no futuro em termos de produtividade, salários e benefícios econômicos mais amplos. Este entendimento transformou a maneira como as empresas e os formuladores de políticas encaram o desenvolvimento de pessoal e a gestão de talentos.

As implicações do trabalho de Becker para a Gestão Estratégica de Pessoas são profundas. Seu reconhecimento do valor intrínseco do capital humano levou a uma reavaliação da importância de práticas de gestão de pessoas, políticas de desenvolvimento de talentos e investimentos em treinamento e desenvolvimento. Empresas e organizações, armadas com esta perspectiva, passaram a ver seus funcionários não apenas como recursos, mas como ativos valiosos que, quando adequadamente investidos, podem proporcionar vantagens competitivas duradouras. Em última análise, o legado de Gary Becker serve como um testemunho poderoso do potencial inexplorado do capital humano e da necessidade de uma gestão perspicaz e estratégica desse recurso crucial.

Peter Cappelli, professor e renomado pesquisador, é uma figura central no campo da Gestão Estratégica de Pessoas e nas discussões sobre o futuro do trabalho. Ele tem investigado profundamente as dinâmicas em evolução das relações de trabalho e a necessidade de uma abordagem mais flexível e adaptativa para gerenciar talentos nas organizações modernas. Cappelli destaca a crescente incerteza e volatilidade nos mercados de trabalho e argumenta que as empresas precisam repensar suas estratégias tradicionais de planejamento e desenvolvimento de talentos para se manterem competitivas.

Em “*Contratando e mantendo as melhores pessoas*”, Cappelli (2009) propõe uma abordagem revolucionária para a gestão de talentos, inspirada nos princípios do gerenciamento da cadeia de suprimentos. Ele sugere que, assim como as empresas adotaram práticas *just-in-time* para gerenciar inventários e reduzir incertezas, elas também podem adotar uma abordagem similar para gerenciar talentos. Isto é, as empresas devem se esforçar para equilibrar o fornecimento e a demanda de talentos, reduzindo a incerteza através de previsões mais precisas, desenvolvendo talentos internamente quando possível e buscando talentos externos quando necessário. Esta abordagem permite que as organizações se adaptem rapidamente às mudanças nas condições do mercado e às necessidades emergentes de talentos.

Além disso, o trabalho de Cappelli ressalta a importância da flexibilidade nas relações de trabalho e a necessidade de sistemas de RH que possam se adaptar às mudanças rápidas e imprevisíveis do ambiente empresarial. Ele advoga por uma combinação de desenvolvimento interno de talentos e contratação estratégica externa, enfatizando a importância da aprendizagem contínua e da adaptação no local de trabalho. Ao fazer isso, Peter Cappelli oferece contribuições práticas para líderes e profissionais de RH que buscam navegar com sucesso no complexo panorama do talento na era contemporânea.

Idalberto Chiavenato é uma figura emblemática no campo da Administração no Brasil e em vários países de língua portuguesa, sendo amplamente reconhecido por suas contribuições fundamentais à Gestão Estratégica de Pessoas e à teoria administrativa como um todo. Com uma abordagem didática e focada na realidade empresarial, Chiavenato desenvolveu conceitos e práticas que se tornaram referência para acadêmicos e profissionais, auxiliando na formação de inúmeras gerações de gestores e líderes organizacionais.

Em “*Gestão de Pessoas*”, Chiavenato (2014) oferece uma visão abrangente dos processos de Recursos Humanos, abordando desde o recrutamento e seleção até a retenção e desenvolvimento de talentos. Ele enfatiza a importância de considerar os colaboradores não apenas como recursos, mas como parceiros estratégicos que contribuem decisivamente para o sucesso organizacional. Além disso, destaca a necessidade de uma gestão humanizada, que valorize o potencial humano e promova um ambiente de trabalho saudável e motivador. Por outro lado, em

“Administração: Teoria, Processo e Prática”, Chiavenato (2022) explora os fundamentos da teoria administrativa, integrando conceitos clássicos e contemporâneos e proporcionando uma compreensão profunda do processo administrativo e suas implicações práticas.

As obras de Chiavenato são notáveis não apenas por seu rigor acadêmico, mas também por sua aplicabilidade prática. Seu tratamento abrangente de temas como liderança, estratégia organizacional e processos de RH fornece ferramentas valiosas para a tomada de decisão e a condução eficaz de organizações. Assim, o legado de Idalberto Chiavenato permanece sendo uma fonte inestimável de diretrizes para aqueles que atuam ou estudam no campo da Administração, especialmente no contexto brasileiro e lusófono.

Ricardo Semler é uma figura notável no panorama da gestão empresarial brasileira e internacional, amplamente reconhecido por suas abordagens inovadoras e disruptivas em relação à administração tradicional. Sua filosofia centra-se na ideia de que a democratização dos ambientes de trabalho e a gestão participativa não apenas aumentam a satisfação dos funcionários, mas também impulsionam a inovação e a eficiência organizacional. Semler defende um modelo no qual a autoridade hierárquica tradicional é desafiada, dando espaço para uma abordagem mais colaborativa e menos burocrática.

“Virando a Própria Mesa” é um relato transformador da jornada de Semler (1988) à frente da Semco, empresa brasileira que ele reinventou radicalmente, rompendo com práticas convencionais de gestão. Nesta obra, ele detalha como reduziu drasticamente os níveis hierárquicos, permitiu que os funcionários definissem seus próprios salários e implementou assembleias abertas para discussões e decisões coletivas. Já em *“Maverick”*, Semler (1994) amplia sua narrativa, compartilhando mais *insights* sobre a cultura singular da Semco, seus desafios e sucessos. O livro tornou-se um best-seller internacional e serve como um guia para líderes e gestores interessados em repensar e reinventar suas práticas organizacionais.

A influência de Ricardo Semler no campo da Gestão Estratégica de Pessoas é destacável. Ele demonstrou na prática como um modelo de gestão radicalmente democrático pode ser não apenas viável, mas também extremamente bem-sucedido. Sua visão sobre a confiança, autonomia e participação dos funcionários desafiou

paradigmas tradicionais e inspirou inúmeras organizações ao redor do mundo a reavaliarem suas práticas e a buscarem uma gestão mais humana e participativa.

Luiz Carlos Cabrera é uma figura proeminente na literatura de gestão brasileira, particularmente no que se refere à evolução das carreiras e ao desenvolvimento de competências. Seus estudos e publicações oferecem uma visão profunda sobre como as carreiras estão se transformando em um mundo de negócios em constante mudança e qual o papel das competências individuais nesse contexto dinâmico. Cabrera defende que, em um ambiente de trabalho moderno, não apenas as habilidades técnicas são valiosas, mas também as competências comportamentais e a capacidade de se adaptar a novos desafios.

Em sua obra *“Manual de gestão de pessoas e equipes”*, Cabrera (2002) delinea um panorama da evolução das carreiras no Brasil e no mundo. O livro traz reflexões sobre as mudanças nas expectativas dos profissionais e nas demandas das organizações, destacando a importância da autogestão da carreira e da contínua aquisição e atualização de competências. O autor propõe que a carreira moderna não é mais linear, mas sim multifacetada, exigindo dos profissionais uma mentalidade flexível e proativa frente às constantes transformações do mercado.

As contribuições de Luiz Carlos Cabrera para a Gestão Estratégica de Pessoas e para a Administração são significativas. Ao destacar a importância da adaptabilidade e do desenvolvimento contínuo de competências, ele oferece diretrizes valiosas para profissionais e organizações que buscam manter-se relevantes e competitivos em um cenário de rápida evolução. Seus insights sobre carreira e competências servem como um guia para a formação de líderes e gestores aptos a enfrentar os desafios contemporâneos do mundo corporativo.

Eduardo Carmello é um renomado especialista em gestão de talentos e desenvolvimento de competências no Brasil. Com uma abordagem focada no potencial humano e no aprimoramento contínuo das habilidades dos colaboradores, Carmello se destaca por sua visão inovadora sobre o engajamento e a promoção de uma cultura organizacional voltada para a excelência. Seus trabalhos lançam luz sobre a importância de se compreender a singularidade de cada profissional e de como as organizações podem potencializar essa singularidade para alcançar altos níveis de desempenho.

Em *“Gestão da Singularidade”*, Carmello (2012) discorre sobre a relevância de valorizar e gerenciar as características únicas de cada colaborador. Carmello argumenta que, ao reconhecer e explorar a singularidade dos talentos dentro de uma organização, é possível alcançar resultados extraordinários, superando os padrões tradicionais de desempenho. O livro ressalta a necessidade de uma liderança transformadora, capaz de identificar, desenvolver e aproveitar o potencial singular de cada membro da equipe.

Por sua vez, Chér (2016) em *“Engajamento: Melhores práticas de liderança, cultura organizacional e felicidade no trabalho”*, Carmello se aprofunda na temática do engajamento no ambiente corporativo. O autor explora as práticas e estratégias que líderes e organizações podem adotar para promover um ambiente de trabalho mais harmonioso, motivador e, conseqüentemente, mais produtivo. Através de uma análise metódica, Carmello identifica os elementos-chave para construir uma cultura organizacional sólida, na qual os colaboradores se sintam valorizados, engajados e felizes. Suas contribuições oferecem valiosos *insights* para gestores e líderes que buscam promover um ambiente corporativo de alta performance, baseado no reconhecimento e no desenvolvimento contínuo dos talentos individuais.

3. CULTURA E IDENTIDADE NAS ORGANIZAÇÕES

Cultura e identidade nas organizações são temas fundamentais para a administração contemporânea. A cultura organizacional refere-se ao conjunto de valores, crenças, rituais e normas que orientam o comportamento dos membros de uma organização, enquanto a identidade abrange as características que diferenciam uma organização de outra. A compreensão desses conceitos é vital para o alinhamento estratégico, motivação dos colaboradores e criação de um ambiente de trabalho harmonioso. Historicamente, a década de 1980 marcou um ponto de inflexão com a publicação de *“Cultura organizacional e liderança”* (Schein, 2009), um trabalho seminal que estabeleceu as bases para a compreensão da cultura organizacional. Desde então, o foco na gestão da cultura e identidade organizacional tem se intensificado, à medida que organizações reconhecem a sua influência na performance, retenção de talentos e no sucesso a longo prazo.

Geert Hofstede é um renomado autor e pesquisador cujas contribuições para a cultura e identidade nas organizações e para a administração são amplamente reconhecidas na literatura acadêmica. Sua obra principal, *“Culturas e organizações : compreender a nossa programação mental”* (Hofstede, 1997) é um marco no estudo da cultura organizacional. Hofstede introduziu o conceito de cultura como dimensões, destacando fatores cruciais como individualismo versus coletivismo, distância do poder e orientação para a incerteza. Essas dimensões servem como um quadro teórico valioso para analisar as diferenças culturais entre nações e seu impacto nas organizações.

As contribuições de Hofstede para a cultura e identidade nas organizações são de grande relevância, uma vez que suas dimensões culturais proporcionam uma estrutura sólida para compreender como os valores culturais influenciam os padrões de comportamento dentro das organizações. Isso ajuda as empresas a navegar com mais eficiência em ambientes multiculturais e a adaptar suas estratégias de gestão de acordo com as características culturais específicas de cada localidade.

Além disso, as pesquisas de Hofstede tiveram um impacto significativo na administração em geral, fornecendo contribuições importantes sobre como a cultura nacional afeta a gestão de recursos humanos, as estratégias de marketing, as negociações internacionais e a tomada de decisões nas organizações. Sua obra continua a influenciar a teoria e a prática da administração, destacando a importância de considerar as dimensões culturais em todos os aspectos da gestão global. Portanto, Geert Hofstede é um autor cujo trabalho fundamental contribuiu de maneira substancial para o campo da cultura e identidade nas organizações e para a administração como um todo.

Edgar Schein é um distinto autor e pesquisador cujas contribuições para a cultura e identidade nas organizações e para a administração são altamente influentes na literatura acadêmica. Sua obra principal, *“Cultura organizacional e liderança”* (Schein, 2009) é considerada um clássico na área da cultura organizacional. Schein desenvolveu uma estrutura conceitual robusta para compreender a cultura organizacional, delineando-a em três níveis: artefatos visíveis, valores compartilhados e pressupostos básicos. Essa abordagem permite

uma análise aprofundada das raízes culturais de uma organização e como elas afetam sua identidade e funcionamento.

As contribuições de Schein para a cultura e identidade nas organizações são notáveis porque ele descreveu em detalhes como a cultura se forma, evolui e pode ser modificada ao longo do tempo. Ele enfatizou a importância dos líderes no estabelecimento e manutenção da cultura organizacional, destacando como eles podem moldar os valores e pressupostos básicos que guiam o comportamento dos membros da organização. Além disso, sua pesquisa fornece orientações práticas para líderes e gestores que desejam entender e influenciar a cultura de suas organizações de forma eficaz.

No contexto da administração, as contribuições de Edgar Schein são seminais, uma vez que sua abordagem à cultura organizacional ajuda a elucidar como a cultura impacta a tomada de decisões, a gestão de mudanças, a adaptação estratégica e a eficácia global das organizações. Sua obra continua a servir como base teórica para a compreensão da cultura nas organizações e é amplamente aplicada na prática da administração, contribuindo significativamente para a melhoria da eficácia e do desempenho organizacional. Portanto, Edgar Schein é um autor cujo trabalho seminal tem sido fundamental para o avanço do campo da cultura e identidade nas organizações e para a administração em geral.

Fernando Carlos Prestes Motta e Miguel P. Caldas são proeminentes autores e pesquisadores brasileiros que se destacaram por suas contribuições significativas no campo da cultura e identidade nas organizações, com um foco específico no contexto brasileiro. Sua obra principal, *“Cultura Organizacional e Cultura Brasileira”* (Motta; Caldas, 2009) é um marco na literatura acadêmica e empresarial do Brasil. Simonsen introduziu uma abordagem abrangente que explora a relação entre cultura organizacional e liderança em um contexto brasileiro, desvendando os complexos mecanismos culturais que moldam o comportamento nas organizações.

As contribuições de Fernando Carlos Prestes Motta e Miguel P. Caldas para a cultura e identidade nas organizações são notáveis, uma vez que eles trouxeram uma perspectiva única e localizada para o estudo da cultura organizacional no Brasil. Sua pesquisa permite uma compreensão mais profunda das nuances culturais específicas desse país e como elas afetam a dinâmica das organizações brasileiras. Além disso, sua abordagem também aborda a identidade organizacional no contexto

brasileiro, explorando como as empresas e instituições constroem sua identidade com base nas características culturais do país.

No campo da administração, as contribuições de Fernando Carlos Prestes Motta e Miguel P. Caldas são de grande relevância, uma vez que ela oferece uma base teórica sólida para líderes e gestores que atuam no Brasil. Sua obra fornece perspectivas elementares para a gestão de equipes, a formulação de estratégias de negócios e a tomada de decisões em um ambiente empresarial brasileiro, onde a cultura desempenha um papel fundamental. Assim, Fernando Carlos Prestes Motta e Miguel P. Caldas são autores cujo trabalho enriqueceu significativamente o campo da cultura e identidade nas organizações, proporcionando uma compreensão mais profunda da dinâmica organizacional no Brasil e suas implicações para a administração.

Stuart Hall, um proeminente autor e teórico cultural, desempenhou um papel fundamental na compreensão da cultura e identidade nas organizações em um contexto globalizado. Sua obra principal, *“A identidade cultural na pós-modernidade”* (Hall, 2014) é uma contribuição significativa para o campo da cultura organizacional e identidade nas organizações. Hall explorou a dinâmica da identidade cultural em um mundo globalizado, onde as fronteiras culturais se tornam mais fluidas e as identidades individuais se tornam cada vez mais híbridas.

Uma das contribuições distintivas de Stuart Hall foi sua análise da representação e do significado nas culturas. Ele argumentou que a identidade cultural não é uma entidade fixa, mas sim construída e contestada por meio da representação simbólica. Isso tem implicações profundas para as organizações, pois a forma como uma organização se representa e é percebida afeta sua cultura interna e sua identidade no mercado global.

Além disso, Hall também explorou a hibridização das identidades, destacando como as pessoas e as organizações podem adotar elementos de diferentes culturas para criar identidades complexas e flexíveis. Essa abordagem oferece uma perspectiva valiosa para as organizações que operam em ambientes multiculturais, pois ajuda a entender como as identidades podem se adaptar e evoluir em resposta às mudanças culturais. Em resumo, Stuart Hall é um autor cujo trabalho inovador trouxe uma compreensão crítica da cultura e identidade nas

organizações em um mundo globalizado, enriquecendo assim a teoria e a prática da administração.

Roberto DaMatta, um renomado antropólogo brasileiro, é amplamente reconhecido por suas valiosas contribuições para o entendimento da cultura e identidade nas organizações, particularmente no contexto brasileiro. Sua obra principal, *“A Casa e a Rua”* (DaMatta, 1997) é uma exploração profunda das complexidades culturais do Brasil e suas implicações para a administração. Um dos conceitos mais marcantes de DaMatta é a distinção entre a "casa" e a "rua" como espaços simbólicos na cultura brasileira. Ele argumenta que a cultura brasileira é caracterizada por uma forte dicotomia entre a esfera privada e a esfera pública, e que essa distinção influencia profundamente as relações hierárquicas nas organizações.

As contribuições de Roberto DaMatta são particularmente relevantes para a administração no Brasil, pois ele fornece uma perspectiva cultural única sobre as dinâmicas organizacionais no país. Suas análises sobre as relações hierárquicas no Brasil destacam como as estruturas de poder são moldadas por concepções culturais e sociais, o que é essencial para os líderes e gestores que buscam compreender e gerir equipes e organizações no contexto brasileiro. Além disso, sua exploração dos contrastes da identidade brasileira enriquece a compreensão das estratégias de comunicação e marketing no mercado brasileiro, onde a cultura desempenha um papel fundamental.

Em síntese, Roberto DaMatta é um autor cuja obra oferece uma análise cultural perspicaz das dinâmicas organizacionais no Brasil, contribuindo significativamente para o campo da cultura e identidade nas organizações e fornecendo insights valiosos para a administração no contexto brasileiro. Suas reflexões sobre a "casa" e a "rua" como espaços simbólicos e as relações hierárquicas no Brasil continuam a influenciar a teoria e a prática da administração no país.

Mary Jo Hatch é uma proeminente autora e pesquisadora cujas contribuições significativas para a compreensão da cultura e identidade nas organizações têm influenciado profundamente o campo da administração. Sua obra principal, *“Organizational Identity: A Reader”* é uma compilação de textos que abordam de forma abrangente a relação complexa entre cultura organizacional, identidade e imagem. Hatch (2004) é conhecida por sua perspectiva interdisciplinar, que integra

teorias da comunicação, psicologia social e estudos organizacionais para lançar luz sobre as dinâmicas culturais nas organizações.

Uma das principais contribuições de Mary Jo Hatch é sua abordagem detalhada sobre como a cultura, a identidade e a imagem se entrelaçam nas organizações. Ela argumenta que a cultura organizacional é um componente fundamental da identidade organizacional e que a forma como uma organização se percebe e é percebida pelos outros está intimamente ligada à sua cultura. Essa compreensão é fundamental para os líderes e gestores que buscam moldar e gerir a identidade de suas organizações.

Além disso, Hatch destaca a importância da narrativa na construção da identidade organizacional, enfatizando como as histórias compartilhadas e as metáforas desempenham um papel crucial na definição da cultura e da identidade. Essa perspectiva oferece insights valiosos para a administração, pois demonstra como as histórias e metáforas podem ser usadas estrategicamente para comunicar a identidade organizacional e influenciar a percepção externa. Em resumo, Mary Jo Hatch é uma autora cuja obra tem sido fundamental para o avanço do campo da cultura e identidade nas organizações, fornecendo uma base sólida para a compreensão das complexas interações entre cultura, identidade e imagem nas organizações e suas implicações para a administração.

Joanne Martin é uma figura notável no campo da cultura e identidade nas organizações, cujas contribuições substanciais têm enriquecido a compreensão acadêmica e prática da administração. Sua obra principal, *“Organizational Culture: Mapping the Terrain”* oferece uma análise aprofundada das complexidades da cultura organizacional. Um dos conceitos centrais de Martin (2002) é a exploração das ambiguidades e paradoxos presentes na cultura das organizações. Ela argumenta que a cultura organizacional muitas vezes contém elementos contraditórios e ambíguos que precisam ser compreendidos para uma gestão eficaz.

As contribuições de Joanne Martin são particularmente valiosas para a administração, uma vez que ela promove a utilização de métodos qualitativos no estudo da cultura. Sua abordagem enfatiza a importância de uma compreensão profunda e contextualizada da cultura organizacional, indo além de abordagens quantitativas simplistas. Isso tem implicações significativas para os gestores, pois

ajuda a criar estratégias e políticas organizacionais mais alinhadas com a realidade cultural interna.

Além disso, Martin também destaca a relevância da cultura organizacional na análise e solução de problemas organizacionais. Seu trabalho mostra como a cultura pode influenciar a tomada de decisões, a adaptação a mudanças e a eficácia geral das organizações. Portanto, Joanne Martin é uma autora cujas contribuições à compreensão das ambiguidades culturais e ao uso de métodos qualitativos têm tido um impacto significativo no campo da cultura e identidade nas organizações, beneficiando diretamente a teoria e a prática da administração.

Fons Trompenaars é um autor e consultor amplamente reconhecido por suas contribuições substanciais para o campo da cultura e identidade nas organizações, bem como para a administração global. Sua obra principal, *“Nas ondas da cultura”* (Trompenaars, 1994) oferece uma análise profunda dos dilemas culturais nas organizações e como eles afetam o ambiente de trabalho em contextos multiculturais. Um dos conceitos centrais de Trompenaars é a distinção entre diferentes dimensões culturais, como o universalismo (a ênfase em regras e normas universais) e o particularismo (a ênfase em contextos e relações pessoais).

As contribuições de Fons Trompenaars são particularmente relevantes para a administração global, pois ele fornece um quadro teórico e prático para entender como as diferenças culturais podem influenciar as interações organizacionais. Seu trabalho ajuda líderes e gestores a navegar com sucesso pelo cruzamento de culturas no ambiente de trabalho, promovendo uma melhor compreensão das perspectivas culturais divergentes e facilitando a comunicação eficaz em contextos multiculturais.

Além disso, Trompenaars destaca como os dilemas culturais podem impactar aspectos-chave da administração, como a tomada de decisões, a gestão de equipes globais e a estratégia de negócios internacional. Sua obra proporciona às organizações ferramentas valiosas para lidar com as complexidades da cultura e identidade nas organizações em um mundo globalizado. Em resumo, Fons Trompenaars é um autor cujas contribuições têm um impacto substancial no campo da cultura organizacional e na administração global, fornecendo contribuições essenciais para a gestão bem-sucedida em ambientes multiculturais.

Eduardo Davel e Sylvia Vergara (2014) são autores de destaque no campo da cultura e identidade nas organizações, com foco especial no contexto brasileiro. Sua obra principal, *“Gestão com Pessoas e Subjetividade”* oferece uma análise profunda das interações entre cultura e gestão no Brasil. Um dos conceitos fundamentais abordados por Davel e Vergara é a compreensão da cultura brasileira como um elemento intrínseco à gestão de pessoas e práticas gerenciais no país.

Uma das principais contribuições desses autores é a exploração dos desafios de liderança e das práticas gerenciais no contexto brasileiro. Eles argumentam que a cultura organizacional e a cultura nacional desempenham um papel crucial na determinação das estratégias de liderança eficazes e na implementação de práticas de gestão bem-sucedidas. Isso tem implicações significativas para a administração no Brasil, pois destaca a necessidade de líderes e gestores compreenderem profundamente a cultura local para atingir seus objetivos organizacionais.

Além disso, Davel e Vergara enfatizam a importância da subjetividade na gestão de pessoas, destacando como as percepções individuais, valores e crenças influenciam as relações de trabalho e o desempenho organizacional. Sua abordagem proporciona insights valiosos sobre como abordar a complexa dinâmica das organizações brasileiras, onde a subjetividade desempenha um papel central. Em resumo, Davel e Vergara são autores cuja obra tem contribuído de forma significativa para o campo da cultura e identidade nas organizações, oferecendo uma perspectiva única sobre os desafios da gestão no contexto brasileiro e enriquecendo a teoria e a prática da administração no país.

Richard Pascale é um destacado autor e pesquisador cujas contribuições para a cultura e identidade nas organizações têm sido altamente influentes no campo da administração. Sua obra principal, *“As artes gerenciais japonesas”* (Pascale, 1982) oferece uma análise profunda das práticas de gestão japonesas e suas implicações para a cultura organizacional. Pascale é conhecido por seu foco na adaptação cultural nas organizações e como essa adaptação pode levar à mudança e transformação organizacional.

Uma das contribuições mais notáveis de Pascale é sua exploração das práticas de gestão japonesas, que destacam a importância da cultura organizacional na obtenção de desempenho superior. Ele argumenta que compreender a cultura de uma organização e adaptá-la às necessidades do ambiente é essencial para a eficácia

e a sobrevivência organizacional. Essa abordagem tem implicações cruciais para a administração, pois enfatiza a necessidade de uma gestão sensível à cultura e à adaptação cultural para enfrentar os desafios em constante evolução.

Além disso, Pascale fornece perspectivas sobre como a cultura organizacional pode ser uma força poderosa na mudança e transformação organizacional. Ele demonstra como as organizações podem utilizar os elementos culturais existentes para impulsionar a inovação, a eficiência e a capacidade de resposta. Portanto, Richard Pascale é um autor cujo trabalho tem enriquecido o campo da cultura e identidade nas organizações, destacando a importância da adaptação cultural e da compreensão da cultura na busca da excelência organizacional e da administração eficaz.

4. RELAÇÕES DE TRABALHO E SINDICALISMO

Relações de Trabalho e Sindicalismo são conceitos intrinsecamente ligados à história e à evolução da administração nas organizações. O estudo das relações de trabalho envolve a compreensão da dinâmica entre empregados e empregadores, abrangendo questões de direitos trabalhistas, condições de trabalho, negociações coletivas e os desafios da gestão de pessoas. O sindicalismo, por sua vez, surge como uma força organizada dos trabalhadores que busca defender seus direitos e interesses coletivos, muitas vezes agindo como contraponto ao poder patronal. Alguns marcos históricos importantes incluem a Revolução Industrial no século XVIII, que intensificou a necessidade de regulamentações laborais devido às precárias condições de trabalho; a criação da Organização Internacional do Trabalho (OIT) em 1919, que promove padrões trabalhistas internacionais; e a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) no Brasil em 1943, que estabeleceu um conjunto de normas reguladoras do trabalho. Para a administração, é fundamental compreender e valorizar essas relações, pois elas impactam diretamente no clima organizacional, na produtividade e na sustentabilidade das empresas, sobretudo em tempos de ESG.

Karl Marx, filósofo, economista e revolucionário socialista do século XIX, é reconhecido como uma das figuras mais influentes na configuração do pensamento social contemporâneo. Seus conceitos centrais, como a luta de classes, a mais-valia, a relação entre proletários e burgueses, e a alienação no trabalho, formaram a base

para críticas profundas aos sistemas econômicos capitalistas e suas consequências nas relações sociais e de trabalho. A ideia de luta de classes, em particular, destaca a contínua tensão e conflito entre as classes dominantes e subalternas, moldando significativamente as dinâmicas de poder nas relações de trabalho.

A obra-prima de Marx (1996), *“O Capital”*, é um tratado econômico que busca desvendar a lógica interna do sistema capitalista. Nele, o conceito de mais-valia é introduzido para explicar o modo como os capitalistas obtêm lucros através da exploração do trabalho proletário. Ao pagar ao trabalhador menos do que o valor real de sua produção, os capitalistas extraem um excedente - a mais-valia - que se transforma em lucro. Este mecanismo, segundo Marx, é central para a perpetuação da desigualdade e da exploração no capitalismo. A alienação no trabalho, por sua vez, refere-se à desconexão que os trabalhadores sentem em relação ao produto de seu trabalho, resultante de sua posição subalterna e da lógica de produção capitalista voltada para o lucro em vez das necessidades humanas.

Além de suas contribuições diretas para a compreensão das relações de trabalho e sindicalismo, os pensamentos de Marx influenciaram profundamente diversas áreas da administração e gestão. Suas ideias sobre poder, controle, conflito e alienação têm sido usadas para analisar a dinâmica organizacional, o comportamento organizacional e a estratégia corporativa em ambientes capitalistas. Assim, mesmo em contextos em que o marxismo não é a ideologia dominante, as contribuições de Marx sobre as relações de trabalho e a natureza do capitalismo continuam a informar e enriquecer o discurso acadêmico e prático em administração.

John T. Dunlop, economista e acadêmico do século XX, é amplamente reconhecido por sua influência seminal nas disciplinas de relações industriais e administração. Seu modelo de sistema de relações industriais abordou as complexas interações entre empregadores, trabalhadores e governos, propondo uma estrutura analítica que permite entender a constituição e a dinâmica das relações de trabalho. A partir desta perspectiva, Dunlop argumentou que as relações de trabalho são moldadas por um conjunto de regras e práticas estabelecidas e administradas por três principais atores: sindicatos, empregadores e entidades governamentais.

Em sua obra emblemática, *“Industrial Relations Systems”*, Dunlop (1993) delinea essa teoria, propondo que as relações industriais não podem ser

compreendidas isoladamente, mas sim como um sistema interligado onde cada componente influencia e é influenciado pelos outros. Ele destaca que a estrutura e dinâmica das relações de trabalho são determinadas por diversos fatores contextuais, incluindo tecnologia, mercado, distribuição de poder e legislação. Dunlop salientou que as relações de trabalho evoluem e se adaptam constantemente devido às mudanças nessas variáveis contextuais, tornando essencial uma análise sistêmica para compreender os padrões emergentes nas relações industriais.

As contribuições de John T. Dunlop estendem-se significativamente à área da administração, uma vez que ele forneceu um arcabouço teórico para entender a governança, a negociação coletiva e a tomada de decisão nas organizações. Seus conceitos influenciaram o desenvolvimento de políticas organizacionais, estratégias de gestão de recursos humanos e práticas de negociação no ambiente de trabalho. Portanto, seu legado na literatura científica de relações de trabalho e administração permanece notável, fornecendo ferramentas analíticas que continuam relevantes na contemporaneidade.

Richard Walton e Robert McKersie (1965), ambos destacados acadêmicos no campo das relações industriais e de trabalho no século XX, trouxeram contribuições significativas para a compreensão da natureza e da dinâmica das negociações coletivas. Em sua obra conjunta, *“A Behavioral Theory of Labor Negotiations”*, os autores introduziram uma abordagem comportamental para analisar as negociações entre empregadores e sindicatos. Eles se concentraram em detalhar as táticas e estratégias utilizadas nas negociações coletivas, demonstrando como essas ações são influenciadas por fatores psicológicos, sociais e organizacionais.

Ao desenvolver uma teoria comportamental, Walton e McKersie exploraram profundamente a dinâmica da barganha, descrevendo-a como um processo complexo e multifacetado. Eles identificaram várias sub-processos nas negociações, incluindo distributivo, integrativo, atitudinal e intraorganizacional, que coletivamente compõem a estrutura das negociações coletivas. Ao fazer isso, os autores destacaram a importância de entender a negociação não apenas em termos de distribuição de recursos, mas também em termos das relações e atitudes subjacentes entre as partes envolvidas.

As contribuições de Walton e McKersie para o campo da administração são inegáveis. Ao apresentar uma abordagem comportamental para as negociações, eles

enfatazaram a necessidade de considerar os aspectos humanos e relacionais nos processos de tomada de decisão. Essa perspectiva influenciou subsequentemente a formação de estratégias de gestão de recursos humanos, a concepção de programas de treinamento em negociação e a elaboração de políticas organizacionais que valorizam a cooperação e a colaboração. Assim, seu trabalho continua sendo uma referência fundamental para acadêmicos e profissionais interessados na intersecção entre comportamento organizacional e relações de trabalho.

Fernando Henrique Cardoso, sociólogo renomado e posteriormente presidente do Brasil, deixou contribuições significativas para o entendimento das relações de trabalho e do sindicalismo no contexto brasileiro. Em sua trajetória acadêmica, ele dedicou-se ao estudo das dinâmicas entre trabalhadores, indústrias e o Estado, oferecendo uma análise aprofundada das particularidades e desafios do cenário trabalhista e sindical do país. Suas reflexões se centraram na intersecção entre sindicalismo e política, elucidando como as lutas operárias influenciavam e eram influenciadas pelo panorama político brasileiro.

Em sua obra *“Empresário Industrial e Desenvolvimento Econômico no Brasil”*, Cardoso (1964) examina a relação entre os industriais e o processo de desenvolvimento econômico do Brasil, com atenção especial à forma como as relações de trabalho se moldaram nesse contexto. A obra explora a postura dos empresários em relação às demandas dos trabalhadores e ao papel do Estado na mediação dessas demandas. Cardoso argumenta que a indústria desempenhou um papel central na configuração das relações de trabalho no Brasil, especialmente em termos de conciliar interesses conflitantes entre a classe trabalhadora e os detentores do capital.

As contribuições de Fernando Henrique Cardoso para a administração são notáveis. Ao fornecer uma análise sociológica das relações de trabalho no Brasil, ele ofereceu uma compreensão mais ampla dos desafios enfrentados pelos gestores e líderes em um contexto de rápido desenvolvimento econômico e turbulência política. Suas observações sobre a interação entre trabalhadores, empresários e o Estado forneceram uma base sólida para a formulação de políticas e estratégias de gestão no ambiente empresarial brasileiro, tornando sua obra uma referência essencial para quem busca entender a complexidade das relações de trabalho no Brasil.

Ricardo Antunes, sociólogo brasileiro de destaque, dedicou grande parte de sua carreira acadêmica ao estudo das transformações profundas no mundo do trabalho, especialmente no contexto brasileiro. Seus estudos se debruçaram sobre as mudanças estruturais nas relações laborais, com ênfase na precarização do trabalho, na flexibilização e nas consequências desses processos para o sindicalismo no Brasil. Ao longo de sua trajetória, Antunes apresentou análises refinadas sobre a condição do trabalhador contemporâneo, considerando as metamorfoses do trabalho em face das demandas do capitalismo globalizado.

Em *“Os Sentidos do Trabalho”*, sua obra mais reconhecida, Antunes (2009) discute a centralidade do trabalho na sociedade contemporânea, ao mesmo tempo em que examina as transformações que esse trabalho vem sofrendo nas últimas décadas. A obra oferece uma crítica aguda à crescente precarização e fragmentação das relações laborais, decorrentes da lógica neoliberal e das reestruturações produtivas. Ao fazer isso, ele expõe as contradições e desafios enfrentados pelos trabalhadores no Brasil, demonstrando como a reconfiguração do trabalho impactou a identidade e a organização sindical.

As contribuições de Ricardo Antunes para a área da administração são vastas. Ao lançar luz sobre as transformações no mundo do trabalho, ele proporciona aos gestores e líderes organizacionais uma compreensão mais profunda das nuances das relações laborais no contexto brasileiro. Suas análises sobre a precarização do trabalho e as consequentes mudanças nas estratégias sindicais são fundamentais para a elaboração de políticas de gestão de recursos humanos que levem em consideração os desafios contemporâneos do mercado de trabalho. Portanto, a obra de Antunes representa um instrumento valioso para acadêmicos e profissionais dedicados à administração e gestão no Brasil contemporâneo.

Armando Boito Junior, pesquisador e acadêmico renomado, é reconhecido por suas contribuições substanciais ao estudo do movimento sindical no Brasil. Seu trabalho aborda, com profundidade, as complexidades das políticas de classe e as dinâmicas específicas do sindicalismo brasileiro em diferentes contextos históricos e políticos. Boito Junior examinou em detalhe a evolução do movimento sindical, enfatizando seus marcos, suas transformações e os desafios enfrentados pelos trabalhadores no ambiente socioeconômico brasileiro.

Em *“O Sindicalismo Brasileiro nos Anos 80”*, obra de destaque de Boito Junior (1991), o autor analisa o panorama do movimento sindical durante uma década marcada por profundas transformações políticas, econômicas e sociais no Brasil. Em meio à transição para a democracia e às crises econômicas, os sindicatos desempenharam um papel central na mobilização e articulação dos interesses dos trabalhadores. Boito Junior oferece uma análise criteriosa desse período, elucidando os dilemas, as estratégias e as conquistas do sindicalismo na década de 1980.

As contribuições de Boito Junior estendem-se ao campo da administração, especialmente quando se considera a importância de compreender a dinâmica sindical para a gestão de recursos humanos e as relações de trabalho em organizações. Ao detalhar a interação entre sindicatos, trabalhadores e empregadores no contexto brasileiro, Boito Junior fornece um arcabouço analítico valioso para a formulação de políticas organizacionais e estratégias de negociação. Assim, seu trabalho é de fundamental importância para gestores, líderes sindicais e acadêmicos interessados nas relações de trabalho no Brasil.

Harry Braverman, um influente sociólogo e economista, é amplamente reconhecido por suas investigações acerca da natureza e das transformações do trabalho sob o capitalismo. Suas análises centraram-se nos processos pelos quais as ocupações foram transformadas ao longo do tempo, levando a uma crescente degradação e simplificação do trabalho. Braverman argumentou que, à medida que as técnicas capitalistas de produção se expandiam, os trabalhadores enfrentavam uma redução progressiva de suas habilidades e autonomia, um fenômeno que ele denominou "deskilling".

Em *“Trabalho e capital monopolista”*, obra emblemática de Braverman (1987), ele desenvolve uma crítica contundente ao capitalismo monopolista e sua influência sobre a organização do trabalho. Sua tese central é a de que o capitalismo, em sua busca incessante por eficiência e lucro, tende a simplificar e fragmentar o processo de trabalho, reduzindo a autonomia dos trabalhadores e suas habilidades. Esse processo de "deskilling", como Braverman detalha, resulta em ocupações menos qualificadas, com trabalhadores sendo submetidos a tarefas repetitivas e desprovidas de sentido.

O legado de Braverman para a administração é imenso. Seus estudos sobre a natureza mutável do trabalho fornecem um quadro para entender as dinâmicas

organizacionais em ambientes capitalistas. Ao evidenciar os mecanismos de "deskilling" e as consequências da fragmentação do trabalho, Braverman alerta gestores e líderes organizacionais sobre os riscos associados à degradação das ocupações. Sua obra serve como um guia para políticas e práticas que visam preservar a dignidade e a capacitação do trabalhador, enfatizando a necessidade de equilibrar eficiência com justiça no ambiente de trabalho.

Sidney Chalhou, historiador brasileiro de renome, tem sua pesquisa amplamente reconhecida por explorar as dimensões do trabalho e das relações laborais no Brasil, especialmente durante o período escravocrata. Suas análises fornecem uma perspectiva crítica sobre a formação das classes trabalhadoras no país e as especificidades das relações de trabalho em um contexto marcado pela escravidão e suas consequências duradouras. Chalhou investiga, em profundidade, a resistência operária e as várias formas de luta que os trabalhadores adotaram diante da exploração e das adversidades.

Em *"Trabalho, Lar e Botequim"*, Chalhou (2001) examina a cidade do Rio de Janeiro no final do século XIX, período de intensas transformações urbanas, políticas e sociais. A obra traça um panorama detalhado da vida cotidiana dos trabalhadores da cidade, suas estratégias de sobrevivência, redes de sociabilidade e formas de resistência. O livro não apenas ilustra as condições laborais de uma cidade em rápida industrialização, mas também destaca a presença ativa dos trabalhadores na conformação dos espaços urbanos e nas disputas políticas da época.

O trabalho de Sidney Chalhou é de suma importância para a administração, uma vez que oferece um entendimento histórico robusto das relações de trabalho no Brasil. A compreensão das particularidades do mundo laboral brasileiro, suas origens e transformações, é essencial para uma gestão eficaz e sensível às realidades sociais do país. Além disso, ao revelar as formas de resistência e organização dos trabalhadores, Chalhou fornece ferramentas analíticas valiosas para entender a dinâmica sindical e as demandas operárias no cenário brasileiro contemporâneo.

Kim Moody, um proeminente estudioso e ativista trabalhista, dedica-se a analisar as intersecções entre sindicalismo e globalização. Em um mundo crescentemente globalizado, a dinâmica das relações de trabalho se transformou, e Moody explora essas mudanças, focando particularmente nos desafios e nas possibilidades de renovação do movimento sindical. Suas pesquisas fornecem uma

avaliação meticulosa das estratégias adotadas pelos sindicatos em resposta à globalização, assim como da resistência dos trabalhadores diante das pressões do capitalismo global.

Em *“An Injury to All: The Decline of American Unionism”*, Moody (1988) lança um olhar crítico sobre a trajetória do sindicalismo americano, examinando tanto seu apogeu quanto seu declínio nas últimas décadas. A obra contextualiza a evolução dos sindicatos americanos em relação às transformações econômicas, políticas e sociais. Através de uma análise rigorosa, Moody apresenta os desafios enfrentados pelo movimento sindical nos Estados Unidos, delineando a influência das políticas neoliberais, da reestruturação produtiva e das mudanças no mercado de trabalho.

Para a área da administração, as contribuições de Kim Moody são valiosas, pois oferecem uma visão ampla e aprofundada das relações de trabalho em um cenário globalizado. Ao elucidar os dilemas e desafios do sindicalismo contemporâneo, Moody capacita gestores e líderes organizacionais a compreender melhor as demandas e estratégias dos sindicatos. Essa compreensão é fundamental para a formulação de políticas organizacionais equitativas e para a negociação eficaz em ambientes de trabalho marcados por crescentes complexidades e interconexões globais.

5. GESTÃO DO DESEMPENHO

A Gestão do Desempenho surge como um mecanismo fundamental para a Administração, visando otimizar a eficiência e eficácia dos colaboradores e da organização como um todo. Em sua essência, busca avaliar e melhorar continuamente a performance dos indivíduos e das equipes, através de ferramentas e metodologias que alinham os objetivos individuais aos organizacionais. As questões-chave englobam definir metas claras, proporcionar feedback contínuo, criar um sistema de recompensas e reconhecimento e identificar áreas de desenvolvimento e capacitação. Historicamente, a Gestão do Desempenho evoluiu junto com a evolução da gestão de recursos humanos. Durante a Revolução Industrial, focava-se principalmente na produtividade. No século XX, com a ascensão de teorias comportamentais, começou-se a considerar aspectos motivacionais e desenvolvimentistas. Mais recentemente, com a digitalização e o mundo VUCA

(Volátil, Incerto, Complexo e Ambíguo), a gestão tornou-se mais flexível e contínua, com um enfoque maior em adaptabilidade e aprendizado contínuo.

Peter Drucker é amplamente reconhecido como um dos pensadores mais influentes no campo da administração no século XX. Ele introduziu e popularizou diversos conceitos que moldaram a maneira como as organizações são geridas e como os líderes percebem suas responsabilidades e metas. Entre suas contribuições mais notáveis, destaca-se a Administração por Objetivos (APO), que enfatiza a importância de estabelecer objetivos claros e mensuráveis para as organizações e seus membros, promovendo um alinhamento entre metas organizacionais e individuais, buscando, assim, uma eficácia gerencial superior.

Sua obra *“A prática da Administração de empresas”* é uma referência seminal no campo da gestão. Neste trabalho, Drucker (1998) aborda, entre outros tópicos, a essência da gestão, o papel dos gestores e a importância de focar em resultados mensuráveis. Ao fazer isso, ele fornece um quadro de referência que auxilia os líderes a entenderem sua função e a melhor forma de atingir os resultados desejados. Ao sublinhar a importância do alinhamento entre metas organizacionais e individuais, Drucker antecipa muitos dos desafios enfrentados pelas organizações contemporâneas, oferecendo soluções e abordagens que continuam sendo aplicadas e estudadas até hoje.

No contexto da administração como um todo, as contribuições de Peter Drucker vão além da mera introdução de conceitos e metodologias. Ele trouxe uma perspectiva holística para a gestão, destacando a necessidade de se considerar tanto os aspectos internos quanto os externos na tomada de decisões. Além disso, sua ênfase na eficácia gerencial e na orientação para resultados pavimentou o caminho para uma série de desenvolvimentos subsequentes no campo da gestão do desempenho, reforçando a ideia de que a administração não é apenas uma arte, mas também uma ciência, fundamentada em princípios, estratégias e táticas bem definidas.

Robert S. Kaplan e David P. Norton são amplamente reconhecidos no campo da gestão empresarial por sua coautoria e desenvolvimento do conceito de Balanced Scorecard (BSC). O BSC representa uma abordagem inovadora para a gestão do desempenho, que vai além das métricas financeiras tradicionais, propondo uma avaliação equilibrada das organizações através de quatro perspectivas distintas:

financeira, cliente, processos internos e aprendizado e crescimento. Tal abordagem permite que as empresas avaliem seu desempenho de uma forma mais holística, considerando múltiplos fatores que impactam o sucesso a longo prazo.

Sua obra principal, *“A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard”*, detalha os fundamentos e a aplicação prática do BSC. Neste trabalho, Kaplan e Norton (1997) enfatizam a importância do alinhamento estratégico com desempenho, proporcionando às organizações uma ferramenta que as ajuda a traduzir suas estratégias em objetivos operacionais tangíveis e mensuráveis. Ao promover uma conexão direta entre a estratégia organizacional e as métricas de desempenho, o BSC torna-se uma ferramenta valiosa para a gestão estratégica, permitindo que as empresas monitorem e ajustem suas ações com base em *feedback* contínuo.

No contexto mais amplo da administração, as contribuições de Kaplan e Norton redefiniram a maneira como as organizações entendem e abordam a gestão do desempenho. Ao introduzirem uma abordagem mais equilibrada e integrada, eles desafiaram a predominância das métricas financeiras, enfatizando a importância de considerar outros fatores igualmente significativos para o sucesso organizacional. Assim, sua obra serve como um marco na literatura de gestão, incentivando líderes e gestores a adotarem uma visão mais abrangente e estratégica de desempenho, o que tem um impacto profundo nas práticas e estudos administrativos contemporâneos.

Aubrey Daniels é uma figura proeminente no campo da gestão do desempenho, particularmente no que se refere à integração de princípios da análise do comportamento à administração. A ênfase de Daniels na administração do desempenho, fundamentada em uma abordagem comportamental, introduziu uma perspectiva única e metodologicamente rigorosa para entender e melhorar o desempenho no ambiente de trabalho. Central para sua abordagem é a ideia de reforço positivo, que sugere que comportamentos que são recompensados tendem a ser repetidos, enquanto aqueles que não são, tendem a desaparecer.

Em *“Bringing Out the Best in People”*, sua obra mais destacada, Daniels (2016) elabora os princípios e práticas da gestão do desempenho com base em análise do comportamento. Ele argumenta que, para maximizar o desempenho e a produtividade dos funcionários, é essencial fornecer *feedback* contínuo, bem como mensurações objetivas de desempenho. Ao fazer isso, os gestores podem identificar

e reforçar comportamentos que contribuem para o sucesso organizacional, enquanto trabalham para minimizar ou eliminar comportamentos contraproducentes. Esta abordagem promove um ambiente de trabalho em que os funcionários estão mais engajados, motivados e alinhados com os objetivos organizacionais.

No cenário mais amplo da administração, a contribuição de Daniels estende-se ao fornecer um *framework* para a gestão do desempenho que é empiricamente fundamentado e focado em resultados tangíveis. Ao enfatizar a importância do reforço positivo e da mensuração objetiva, Daniels desafia as abordagens tradicionais que muitas vezes dependem de avaliações subjetivas e reativas. Assim, sua perspectiva oferece às organizações uma maneira sistemática e eficaz de promover comportamentos desejáveis e otimizar o desempenho, posicionando a análise do comportamento como uma ferramenta valiosa na caixa de ferramentas do gestor moderno.

Idalberto Chiavenato é uma referência notória no campo da gestão de recursos humanos no contexto lusófono. Suas contribuições no âmbito da administração centram-se principalmente nas práticas e teorias relacionadas à gestão de pessoas, com ênfase particular em processos de avaliação de desempenho e estratégias de RH. Através de suas abordagens, Chiavenato destaca a importância de avaliar de forma sistemática o desempenho dos colaboradores, não apenas como um meio de controle, mas também como uma ferramenta de desenvolvimento organizacional e individual.

A obra "*Gestão de Pessoas*" sintetiza sua visão sobre o tema e serve como uma das leituras fundamentais para profissionais e acadêmicos da área. Neste trabalho, Chiavenato (2014) elabora sobre a necessidade de se utilizar feedback de maneira construtiva, visando identificar competências, potencialidades e áreas de melhoria dos colaboradores. Ele defende que, por meio de uma comunicação eficaz e avaliações consistentes, as organizações podem alinhar os objetivos individuais aos organizacionais, promovendo um ambiente de trabalho mais coeso e produtivo. Além disso, ao abordar as estratégias de RH, o autor ressalta a relevância de políticas e práticas de gestão de pessoas alinhadas com a visão estratégica da organização.

No contexto global da administração, Idalberto Chiavenato oferece uma perspectiva enriquecedora sobre a gestão de pessoas, postulando que o capital

humano é uma das maiores vantagens competitivas de uma organização. Através de suas ideias e conceitos, ele promove uma visão humanizada da administração, onde o desenvolvimento, reconhecimento e alinhamento de competências dos colaboradores são fundamentais para o sucesso organizacional. Esta perspectiva consolidou-se como essencial na literatura contemporânea de gestão de pessoas, influenciando gerações de profissionais e acadêmicos.

Elaine Pulakos é uma autoridade reconhecida no campo da gestão do desempenho, destacando-se por suas contribuições práticas e teóricas sobre sistemas de avaliação e feedback. Seu enfoque concentra-se na modernização das práticas de gestão de desempenho, enfatizando a necessidade de feedback contínuo e a integração harmoniosa de objetivos e competências dentro das organizações. Pulakos argumenta que, para alcançar resultados empresariais superiores, é imperativo que os sistemas de avaliação sejam alinhados com as metas organizacionais e sejam flexíveis o suficiente para adaptar-se às mudanças constantes no ambiente de negócios.

Em *“Gestão de desempenho : como aplicar processos bem-sucedidos para aumentar a performance da equipe”* Pulakos (2011) delinea uma abordagem renovada para a gestão de desempenho. A obra examina criticamente os sistemas tradicionais de avaliação, propondo alternativas mais dinâmicas e integradas que refletem as necessidades contemporâneas das empresas. A ênfase é colocada em criar sistemas de gestão de desempenho que sejam tanto estratégicos quanto desenvolvimentais, garantindo que os colaboradores recebam *feedbacks* regulares e orientações claras sobre como suas competências e contribuições se alinham aos objetivos gerais da organização.

No domínio mais amplo da administração, as contribuições de Elaine Pulakos são inestimáveis na medida em que ela desafia e reconfigura práticas estabelecidas, propondo uma visão mais adaptativa e alinhada da gestão do desempenho. Ao promover a ideia de que sistemas de avaliação devem ser fluidos, estratégicos e centrados no desenvolvimento, Pulakos instiga as organizações a repensar e reformular suas abordagens, levando a melhores práticas de avaliação e, conseqüentemente, a resultados empresariais mais robustos.

Roger Buckley e Jim Caple têm contribuições notáveis no domínio da gestão de desempenho, especialmente em relação à conexão entre avaliação e treinamento.

Ambos os autores enfatizam a relevância de um ciclo de gestão do desempenho bem definido, onde avaliações contínuas informam as necessidades de treinamento, e, por sua vez, o treinamento é ajustado para atender aos requisitos de desempenho. Este ciclo iterativo é proposto como um meio de garantir que os colaboradores não apenas recebam *feedback* sobre seu desempenho, mas também sejam apoiados em seu desenvolvimento contínuo através de treinamentos alinhados.

Em *“The Theory & Practice of Training”*, Buckley e Caple (1995) exploram extensivamente as interseções entre teoria e prática no treinamento e desenvolvimento de colaboradores. A obra destaca a necessidade de um alinhamento estratégico entre a avaliação do desempenho e as iniciativas de treinamento. Os autores apresentam abordagens práticas para identificar lacunas de competências, elaborar programas de treinamento pertinentes e garantir que o *feedback* seja integrado de maneira a facilitar o desenvolvimento contínuo. O livro serve como um guia abrangente, oferecendo estratégias tangíveis para maximizar o impacto e a eficácia do treinamento no contexto organizacional.

No contexto mais amplo da administração, as contribuições de Roger Buckley e Jim Caple são fundamentais na medida em que enfatizam a interdependência entre avaliação de desempenho e treinamento. Ao destacar a sinergia entre estes dois domínios, os autores reforçam a ideia de que o desenvolvimento de colaboradores é um processo contínuo, que deve ser informado por avaliações regulares e adaptado conforme as necessidades emergentes. Esta perspectiva holística sobre a gestão do desempenho proporciona às organizações uma abordagem integrada para otimizar tanto o desempenho quanto o desenvolvimento de seus colaboradores.

Gary Dessler é uma figura proeminente no campo da gestão de recursos humanos, com particular destaque para suas investigações e postulações em relação à avaliação de desempenho. Dessler enfatiza a multiplicidade de funções da avaliação de desempenho, desde servir como uma ferramenta para tomada de decisões relacionadas a promoções, remunerações e terminações, até seu papel no desenvolvimento e treinamento de colaboradores. Ele discute, de maneira aprofundada, diferentes métodos de avaliação, ponderando suas vantagens, limitações e aplicabilidades em diversos contextos organizacionais.

Em sua obra *“Administração de recursos humanos”*, Dessler (2014) apresenta um panorama abrangente sobre a gestão de recursos humanos, incluindo a

avaliação de desempenho como um componente vital do sistema. Ele dedica atenção significativa às estratégias de feedback, destacando a necessidade de comunicações claras, objetivas e construtivas que possam não apenas informar o colaborador sobre seu desempenho, mas também orientá-lo para a melhoria contínua. Além disso, Dessler explora a interconexão entre avaliação de desempenho e outros processos de RH, como recrutamento, seleção, treinamento e desenvolvimento, demonstrando como uma avaliação eficaz pode influenciar e ser influenciada por esses processos.

No cenário mais amplo da administração, Gary Dessler oferece uma contribuição vital ao elucidar as complexidades e nuances da gestão de desempenho dentro do espectro mais amplo da gestão de recursos humanos. Sua abordagem integrativa enfatiza a interdependência de várias funções de RH e a importância de uma avaliação de desempenho bem estruturada e alinhada para o sucesso organizacional. Através de suas ideias e conceitos, Dessler realça a necessidade de considerar a avaliação de desempenho não como uma atividade isolada, mas como parte integrante de uma estratégia holística de gestão de recursos humanos.

Brian Becker, Mark Huselid e Dave Ulrich, em sua colaboração, trouxeram uma perspectiva transformadora para o campo da gestão de recursos humanos e administração. A principal proposição dos autores é a noção de que os recursos humanos, quando gerenciados efetivamente, podem servir como uma fonte distinta de vantagem competitiva para as organizações. Em vez de tratar os recursos humanos como um mero suporte operacional, os autores advogam que eles devem ser considerados ativos estratégicos, cuja gestão e desenvolvimento devem estar intrinsecamente alinhados à estratégia global da organização.

Em "*Gestão estratégica de pessoas com 'scorecard'*", Becker, Huselid e Ulrich (2001) elaboram um *framework* que busca vincular práticas de recursos humanos a objetivos de negócios e desempenho organizacional. O *Scorecard* proposto não apenas destaca a importância de métricas e análises quantitativas em RH, mas também enfatiza a necessidade de uma abordagem estratégica na gestão do capital humano. O livro explora como a gestão do desempenho, quando alinhada de forma eficaz à estratégia organizacional, pode impulsionar resultados superiores, reforçando a ideia de que o capital humano é um investimento que, quando gerenciado adequadamente, pode oferecer retornos significativos.

No escopo mais amplo da administração, as contribuições de Becker, Huselid e Ulrich são profundamente significativas. Eles desafiam o paradigma tradicional de gestão de recursos humanos e introduzem uma visão mais estratégica e orientada para os resultados. Sua abordagem ressalta o potencial dos recursos humanos para ir além das funções transacionais e assumir um papel central na formulação e execução da estratégia. Ao fazer isso, os autores elevam o domínio dos recursos humanos a um nível estratégico, demonstrando sua capacidade de influenciar e ser influenciado por decisões estratégicas, contribuindo assim para a performance e sucesso organizacional.

Ana Cristina Limongi-França destaca-se no campo da administração e gestão de recursos humanos por sua abordagem centrada na qualidade de vida no trabalho (QVT). Em suas investigações, ela explora a inter-relação entre bem-estar no ambiente laboral e o desempenho dos colaboradores, propondo que um ambiente de trabalho saudável e positivo pode conduzir a resultados superiores, tanto no que concerne à satisfação do colaborador quanto ao desempenho organizacional. Limongi-França enfatiza a necessidade de práticas de RH que estejam alinhadas aos valores culturais e características específicas do contexto brasileiro, demonstrando a importância da contextualização nas estratégias de gestão.

Em *“Qualidade de Vida no Trabalho – QVT: conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial”*, Limongi-França (2012) dedica-se a uma exploração abrangente da QVT, considerando tanto seus fundamentos teóricos quanto sua aplicabilidade prática. A obra detalha uma série de indicadores de gestão que podem ser utilizados para avaliar e promover a qualidade de vida no trabalho, fornecendo assim um guia valioso para organizações que buscam integrar de maneira mais efetiva o bem-estar dos colaboradores em sua estratégia global. Ao longo do livro, a autora apresenta estudos de caso e exemplos concretos que ilustram a implementação bem-sucedida de práticas de QVT, bem como os benefícios tangíveis que essas práticas podem trazer.

No contexto mais amplo da administração, as contribuições de Ana Cristina Limongi-França são de grande relevância, especialmente no cenário brasileiro. Sua ênfase na qualidade de vida no trabalho como um elemento central para o desempenho organizacional desafia as organizações a repensar suas estratégias e práticas de gestão de pessoas, colocando o bem-estar e a saúde dos colaboradores

no centro da tomada de decisões. Ao promover a ideia de que as organizações têm a responsabilidade, bem como o benefício, de criar ambientes de trabalho saudáveis e positivos, Limongi-França fornece um direcionamento valioso para empresas que buscam uma abordagem mais holística e humanizada da gestão.

6. GESTÃO DE PESSOAS INTERNACIONAL

A Gestão de Pessoas Internacional é uma subárea da administração que se dedica a coordenar, desenvolver e gerenciar recursos humanos em contextos globais. Com a globalização e a crescente internacionalização das empresas, a necessidade de gerir talentos de diferentes origens culturais e geográficas tornou-se imperativa. Questões como a seleção, treinamento e adaptação de expatriados, entendimento e respeito às diferenças culturais, além da implementação de políticas de RH consistentes em diversas localidades são centrais neste campo. Outra preocupação é o *“brain drain”*, ou seja, a fuga de cérebros de nações em desenvolvimento para as mais desenvolvidas, o que traz desafios éticos e estratégicos para as organizações. Em termos de marcos históricos, o pós-Segunda Guerra Mundial destaca-se como um período em que muitas empresas ocidentais começaram a expandir-se internacionalmente, necessitando de uma abordagem mais estruturada para a gestão de pessoas em diferentes países. Desde então, a ascensão de economias emergentes e o surgimento de multinacionais destas regiões reconfiguraram o cenário global, intensificando a relevância e a complexidade da Gestão de Pessoas Internacional.

Peter J. Dowling, Marion Festing e Allen D. Engle são renomados acadêmicos no campo da Administração, particularmente na área de Gestão de Pessoas Internacional. Através de suas extensas pesquisas e publicações, este trio tem sido uma referência fundamental para estudiosos e profissionais que buscam compreender os desafios e particularidades da gestão de talentos em empresas que operam além das fronteiras nacionais.

A obra *“International Human Resource Management”* é, sem dúvida, um marco no campo da Administração, servindo como um guia abrangente para a compreensão das complexidades envolvidas na gestão de recursos humanos em contextos multinacionais. Neste trabalho, eles exploram tópicos como transferências internacionais, adaptação cultural e as variadas práticas de gestão de

pessoas adotadas por empresas multinacionais. Suas investigações proporcionam uma análise profunda sobre como empresas globais podem otimizar suas práticas de RH para alcançar eficácia operacional, considerando as nuances culturais e regulatórias de diferentes regiões.

O trabalho de Dowling, Festing e Engle (2017) tem influenciado significativamente o desenvolvimento de estratégias e políticas de recursos humanos para empresas que operam em escala global. Suas contribuições têm permitido que as organizações se antecipem e respondam de maneira efetiva aos desafios que emergem da dinâmica global de negócios. Assim, eles têm desempenhado um papel fundamental na elevação do nível de maturidade da Gestão de Pessoas Internacional, fornecendo ferramentas teóricas e práticas que aprimoram a capacidade das empresas em gerir seus talentos em um cenário internacionalizado.

Anne-Wil Harzing e Ashly H. Pinnington são figuras eminentes no domínio da Administração, mais especificamente no subsetor da Gestão de Pessoas Internacional. Seus trabalhos e investigações acadêmicas fornecem uma matriz robusta de conhecimento que delinea os contornos dos desafios inerentes ao campo de Recursos Humanos à escala global. Esta dupla tem estabelecido padrões e abordagens metodológicas que são referenciados por acadêmicos e profissionais que atuam em ambientes multinacionais.

Em *“International Human Resource Management”*, Harzing e Pinnington (2014) aprofundam-se em temas centrais como as estratégias de *staffing* internacional, as relações de trabalho em contextos internacionais e a intrincada tessitura da diversidade cultural em empresas globais. Eles apresentam análises meticulosas que fornecem um entendimento de como organizações podem efetivamente gerenciar recursos humanos em ambientes caracterizados por diversidade geográfica, regulatória e cultural. A obra destaca a necessidade de uma gestão adaptativa e contextualizada, permitindo que empresas multinacionais maximizem o desempenho enquanto navegam nas complexidades de operações internacionais.

A contribuição de Harzing e Pinnington ao campo da Gestão de Pessoas Internacional transcende a mera descrição de desafios. Eles têm fornecido diretrizes, estruturas e modelos operacionais que facilitam a implementação de

práticas de RH eficientes em um cenário globalizado. Assim, sua obra representa um pilar fundamental na literatura contemporânea de Administração, promovendo uma melhor compreensão das nuances e especificidades da gestão de talentos em uma arena internacional.

Paula Caligiuri é uma distinta acadêmica no campo da Gestão de Pessoas Internacional, com sua pesquisa primordialmente focada na capacitação e desenvolvimento de profissionais em contextos globais. Seu trabalho enfatiza a importância de competências globais, a gestão de expatriados, o aprendizado e a adaptação cultural, bem como a identificação e promoção de talento global. Suas contribuições têm sido fundamentais para moldar as abordagens modernas em como empresas e organizações gerenciam e desenvolvem seus profissionais para operações internacionais.

Na sua obra *“Cultural Agility: Building a Pipeline of Successful Global Professionals”*, Caligiuri (2012) propõe um quadro conceitual e prático para desenvolver a agilidade cultural em profissionais que operam além das fronteiras domésticas. Ela argumenta que, para ser bem-sucedido em um ambiente global, é imperativo que os indivíduos possuam habilidades e competências que os permitam navegar e adaptar-se efetivamente a contextos culturais variados. O livro oferece estratégias e ferramentas para cultivar essas habilidades, focando não apenas no desenvolvimento individual, mas também na criação de sistemas organizacionais que promovam a agilidade cultural.

As contribuições de Caligiuri à Administração, especialmente no domínio da Gestão de Pessoas Internacional, são profundamente significativas. Ela oferece um entendimento avançado das complexidades associadas à mobilidade global e às demandas do mercado de trabalho internacional. Sua abordagem para o desenvolvimento de competências e agilidade cultural estabelece diretrizes claras para organizações que buscam otimizar o desempenho e a satisfação de seus talentos em cenários diversificados e globalizados.

Ibraiz Tarique, Dennis Briscoe e Randall S. Schuler são acadêmicos proeminentes no âmbito da Administração e, em especial, na esfera da Gestão de Pessoas Internacional. Suas pesquisas e análises abrangem uma gama extensa de tópicos, desde a gestão de talentos em empresas multinacionais até as estratégias de RH global, com foco especial em práticas de treinamento e desenvolvimento em

cenários internacionais e na construção de competências interculturais. Esses temas, abordados por ambos, são vitais para a compreensão da dinâmica de gestão de talentos em um contexto global e têm servido como diretrizes para acadêmicos e profissionais da área.

Em *“International human resource management : policies and practices for multinational enterprises”*, Tarique, Briscoe e Schuler (2022) apresentam uma visão abrangente sobre como as empresas multinacionais podem efetivamente atrair, reter e desenvolver talentos em um ambiente global. A obra examina os desafios inerentes à gestão de talentos em contextos multifacetados e propõe estratégias e práticas para superar tais obstáculos. Um ponto de destaque é a ênfase na importância do desenvolvimento de competências interculturais, pois a capacidade de compreender e operar em diferentes contextos culturais é vital para o sucesso em ambientes de negócios globais.

As contribuições de Tarique e Schuler para a Gestão de Pessoas Internacional e para a Administração, de modo geral, são profundamente relevantes. Ao destacarem a importância da gestão de talentos global e ao fornecerem ferramentas e estratégias robustas, os autores têm impactado significativamente a maneira como as organizações abordam e implementam suas práticas de recursos humanos em escala global. Seu trabalho serve como uma bússola para empresas que aspiram a maximizar o potencial de seus talentos em uma economia globalizada e interconectada.

Betty Jane Punnett emerge como uma figura central no universo da Gestão de Pessoas Internacional e da Administração. Seus estudos e publicações abordam com profundidade as complexidades associadas às interações culturais e organizacionais, proporcionando um entendimento mais sofisticado sobre como as práticas de gestão são moldadas e adaptadas em resposta a variáveis culturais. Além disso, Punnett dedica-se a explorar as nuances de estratégias de gestão internacional, liderança global e práticas de recursos humanos em distintos ambientes culturais.

Em *“International Perspectives on Organizational Behavior and Human Resource Management”*, Punnett (2015) proporciona uma análise aprofundada das interações entre comportamento organizacional e práticas de gestão de recursos humanos em contextos internacionais. A obra destila conceitos complexos em

diretrizes práticas, ajudando gestores e acadêmicos a compreenderem as particularidades de atuar em ambientes multiculturais. Por meio desta publicação, ela realça a importância da adaptação e flexibilidade das práticas de gestão, especialmente quando confrontadas com a diversidade cultural inerente ao cenário global.

As contribuições de Betty Jane Punnett à Administração e à Gestão de Pessoas Internacional são de valor inestimável. Sua abordagem, que enfatiza a compreensão das interações culturais e sua influência nas práticas organizacionais, serve como um guia para as empresas que buscam aprimorar suas operações em mercados internacionais. Através de sua obra e pesquisas, Punnett tem elucidado a importância de uma gestão culturalmente sensível e contextualizada, promovendo a eficácia organizacional em uma economia global diversificada.

Yvonne McNulty e Jan Selmer ocupam posições de destaque no campo da Gestão de Pessoas Internacional, com um enfoque particular nos desafios e nuances associados ao fenômeno expatriado. Ao longo de suas carreiras acadêmicas, ambos têm se dedicado a examinar a experiência dos expatriados, a gestão de carreiras globais, os obstáculos da repatriação e a essencialidade do suporte organizacional a esses profissionais que operam além de suas fronteiras natais. Suas abordagens e conclusões têm proporcionado uma compreensão mais rica sobre como gerenciar efetivamente os talentos em mobilidade internacional.

No *“Research Handbook of Expatriates”*, McNulty e Selmer (2017) consolidam uma vasta gama de pesquisas e estudos sobre o tema dos expatriados, fornecendo um recurso abrangente para acadêmicos e gestores. A obra desvela as múltiplas facetas da experiência expatriada, desde a preparação e adaptação inicial até os desafios intrincados de reintegração após o retorno ao país de origem. Através deste compêndio, os autores sublinham a importância do suporte organizacional adequado em todas as fases da mobilidade internacional, argumentando que tal suporte é determinante para o sucesso e bem-estar dos expatriados.

As contribuições de McNulty e Selmer para a Administração e, especificamente, para a Gestão de Pessoas Internacional são substanciais. Seu trabalho amplia a compreensão das complexidades associadas à mobilidade global de talentos e oferece diretrizes práticas para as organizações que buscam otimizar o desempenho e a satisfação de seus expatriados. Através de suas pesquisas e

publicações, eles têm redefinido padrões e melhores práticas para a gestão de carreiras internacionais, influenciando positivamente a forma como as empresas abordam a mobilidade global de seus colaboradores.

Chris Brewster, Elizabeth Houldsworth, Paul Sparrow e Guy Vernon são figuras eminentes no domínio da Gestão de Pessoas Internacional e da Administração. Através de suas extensivas pesquisas e publicações, o trio tem explorado profundamente as políticas e práticas de Recursos Humanos em um contexto internacional, abordando temas como convergência e divergência em IHRM (International Human Resource Management), estratégias de gestão global e a crescente importância da responsabilidade social corporativa em ambientes globais. Suas abordagens fornecem um quadro conceitual robusto que amplia a compreensão das dinâmicas de gestão em empresas multinacionais.

Na obra *“International Human Resource Management”*, Brewster, Sparrow, Houldsworth e Vernon (2016) desdobram os complexos desafios enfrentados pelas organizações ao gerenciar seus recursos humanos em diversos contextos culturais e regulatórios. Eles examinam as tendências de convergência e divergência em IHRM, argumentando que, enquanto certas práticas e políticas de RH podem se tornar universais devido à globalização, outras permanecem profundamente enraizadas nas especificidades culturais e institucionais locais. Adicionalmente, o livro destaca a importância de incorporar responsabilidade social corporativa nas estratégias de IHRM, dada a crescente demanda por práticas empresariais éticas em um cenário global.

As contribuições de Brewster, Sparrow e Vernon para a Gestão de Pessoas Internacional e para a Administração são indiscutivelmente significativas. Seu trabalho não apenas esclarece as complexidades inerentes à gestão de talentos em um ambiente internacional, mas também fornece orientações valiosas para as organizações que buscam harmonizar suas práticas de RH com demandas globais e locais. Suas perspectivas sobre a intersecção entre IHRM e responsabilidade social corporativa reforçam a necessidade de uma abordagem holística e ética na gestão de pessoas em contextos internacionais.

Monir Tayeb é um acadêmico referencial no campo da Gestão de Pessoas Internacional e da Administração. Suas investigações e contribuições focam-se predominantemente nas complexidades associadas à liderança em ambientes

globais, na gestão intercultural de equipes, nas práticas de socialização em empresas multinacionais e nos desafios intrínsecos à comunicação em um contexto global. As reflexões e análises do autor proporcionam uma compreensão mais abrangente sobre a necessidade de práticas adaptativas e contextualizadas em gestão de pessoas, dadas as diversidades e particularidades dos ambientes de negócios internacionais.

Em *“International Human Resource Management: A Multinational Company Perspective”*, Tayeb (2004) apresenta uma análise rigorosa sobre como as empresas multinacionais enfrentam e superam os desafios de gerenciar talentos em diversas geografias e culturas. A obra destaca a importância da liderança adaptativa que considera variações culturais, bem como a necessidade de desenvolver mecanismos de socialização que integrem eficazmente os colaboradores em diferentes localidades. Além disso, aborda os desafios da comunicação global, enfatizando a relevância da compreensão intercultural para facilitar o fluxo de informações e a colaboração em empresas multinacionais.

As contribuições de Tayeb ao campo da Gestão de Pessoas Internacional e à Administração são substanciais. Seu trabalho destaca os desafios e oportunidades inerentes à gestão de talentos em empresas que operam em múltiplos contextos culturais e geográficos. A ênfase que dá à importância da liderança contextualizada e à gestão intercultural de equipes ressalta a necessidade de uma abordagem mais integrada e adaptativa nas práticas de recursos humanos para empresas com presença global.

Maria Tereza Leme Fleury destaca-se como uma figura proeminente no cenário da Gestão de Pessoas Internacional e da Administração, particularmente no contexto brasileiro. Seus estudos e contribuições são notáveis por examinar a dinâmica das empresas brasileiras no cenário global, enfatizando aspectos como competências requeridas para gestores brasileiros atuando no exterior, a internacionalização de firmas nacionais e a adaptação de práticas de gestão global à realidade brasileira. As obras *“Cultura e poder nas organizações”* e *“As pessoas na organização”* são testemunhos do seu aprofundado exame dessas temáticas.

Em *“Cultura e poder nas organizações”*, Fleury (1996) explora o intrincado relacionamento entre a cultura organizacional e as dinâmicas de poder dentro das empresas. A obra proporciona uma reflexão sobre como esses dois conceitos

moldam a tomada de decisão, os processos organizacionais e a performance de empresas brasileiras, tanto em âmbito local quanto internacional. Este estudo amplia a compreensão sobre a singularidade das organizações brasileiras e como elas podem se posicionar de forma eficaz no mercado global, levando em consideração suas particularidades culturais e estruturais.

Por outro lado, em *“As pessoas na organização”*, Fleury (2002) aborda as diversas facetas da gestão de pessoas, enfatizando a importância do capital humano no sucesso organizacional. A obra destaca os desafios e oportunidades associados à mobilização, desenvolvimento e retenção de talentos em empresas brasileiras que buscam expansão global. Além disso, a obra acentua a relevância de compreender e gerir efetivamente as competências necessárias em um ambiente de negócios cada vez mais internacionalizado. As contribuições de Maria Tereza Leme Fleury são inquestionavelmente valiosas, pois elucidam aspectos essenciais para empresas brasileiras no cenário global e reforçam a necessidade de práticas de gestão adaptadas ao contexto cultural e organizacional do Brasil.

7. GESTÃO DE RECOMPENSAS

A Gestão de Recompensas na Administração é um aspecto fundamental que lida com a elaboração e implementação de estratégias para compensar os funcionários de maneira eficaz, incentivando a produtividade, a retenção de talentos e a satisfação no trabalho. Este campo abrange diversas formas de compensação, incluindo salários, bônus, benefícios, e reconhecimento não monetário. Um marco histórico importante na evolução dessa gestão foi a introdução de teorias motivacionais no século XX, como a Hierarquia das Necessidades de Maslow e a Teoria dos Dois Fatores de Herzberg, que enfatizaram a importância de atender às necessidades dos funcionários e proporcionar um ambiente de trabalho positivo para impulsionar o desempenho. Com o tempo, as empresas começaram a adotar abordagens mais estratégicas e personalizadas para a gestão de recompensas, reconhecendo que diferentes funcionários são motivados por diferentes tipos de incentivos. Atualmente, a análise de dados e o uso de tecnologia também desempenham um papel significativo na otimização dos programas de recompensas, permitindo que as organizações alinhem melhor suas estratégias de compensação com os objetivos empresariais e as expectativas dos funcionários.

Edward Lawler, um renomado especialista na área de Gestão de Recompensas e Administração, contribuiu significativamente para o desenvolvimento de teorias e práticas nesses campos. Sua obra *“Strategic Pay: Aligning Organizational Strategies and Pay Systems”* é considerada uma referência na área, abordando a importância do alinhamento entre as estratégias organizacionais e os sistemas de recompensas. Lawler (1990) defende que, para que as organizações alcancem seus objetivos estratégicos, é imperativo que seus sistemas de recompensa estejam alinhados com esses objetivos, incentivando comportamentos e desempenhos alinhados com as metas da empresa.

Lawler introduziu e desenvolveu o conceito de Recompensas Estratégicas, um paradigma que ressalta a necessidade de uma abordagem integrada e estratégica para a gestão de recompensas nas organizações. Seu trabalho enfatiza a importância de entender as recompensas como um sistema que deve ser alinhado com os objetivos organizacionais, as estratégias de negócios e as necessidades dos funcionários. Além disso, ele explora como diferentes tipos de recompensas podem ser utilizados para impulsionar comportamentos específicos e melhorar o desempenho organizacional. Essa perspectiva oferece uma visão holística da gestão de recompensas, promovendo uma compreensão mais profunda e uma aplicação mais eficaz desses conceitos nas organizações.

A abordagem de Lawler para a Gestão de Recompensas e Administração estabeleceu uma base sólida para a compreensão de como os sistemas de recompensa podem ser utilizados estrategicamente para impulsionar o desempenho e a motivação dos funcionários. Seu trabalho proporciona uma estrutura teórica robusta e diretrizes práticas para os gestores que buscam implementar sistemas de recompensas eficazes em suas organizações. Ao destacar a necessidade de alinhamento entre recompensas e estratégias empresariais, Lawler contribuiu para a evolução da administração moderna, promovendo uma visão mais estratégica e integrada da gestão de recompensas, essencial para o sucesso organizacional no cenário competitivo atual.

Michael Armstrong é um renomado autor e consultor em gestão, particularmente notável por suas contribuições ao campo da Gestão de Recompensas e Recursos Humanos. Ele consolidou-se como uma figura influente ao desenvolver e disseminar conceitos fundamentais como a gestão estratégica de

remuneração, pacotes de benefícios, *total reward* e a abordagem integrada de recompensas. Seu trabalho proporcionou uma base teórica sólida e uma estrutura prática para a implementação de práticas de recompensas nas organizações, facilitando o alinhamento entre os interesses dos funcionários e os objetivos organizacionais.

A obra *“Armstrong's Handbook of Reward Management Practice”* é considerada um marco na literatura especializada, servindo como referência para profissionais e estudantes da área. Neste livro, Armstrong (2019) explora em profundidade os diferentes aspectos da gestão de recompensas, oferecendo uma visão abrangente e prática sobre como desenvolver e implementar sistemas de remuneração eficazes. Ele aborda desde os princípios básicos até estratégias mais avançadas, garantindo que os leitores possam compreender e aplicar os conceitos em diferentes contextos organizacionais.

De modo geral, as contribuições de Michael Armstrong para a Administração e Gestão de Recompensas são inestimáveis. Ele ajudou a moldar a forma como as organizações percebem e gerenciam a remuneração de seus funcionários, enfatizando a importância de uma abordagem estratégica e integrada. Seu trabalho não apenas enriqueceu o campo teórico da administração, mas também teve um impacto significativo nas práticas de gestão de recompensas, promovendo uma maior eficiência e alinhamento estratégico nas organizações.

Lynda Gratton, uma acadêmica e consultora renomada em gestão, tem desempenhado um papel significativo na evolução do entendimento das práticas de recompensa dentro do contexto organizacional contemporâneo. Suas pesquisas e publicações abordam temas vitais como as recompensas no futuro do trabalho, práticas de recompensa em organizações inovadoras, a dicotomia entre motivação intrínseca e extrínseca, e gestão de talentos. Seu trabalho contribui para a compreensão de como as organizações podem adaptar suas estratégias de recompensa para se alinhar às mudanças dinâmicas no ambiente de trabalho e às expectativas da força de trabalho moderna.

Em sua obra principal, *“The 100-Year Life: Living and Working in an Age of Longevity”*, Gratton (2016) explora as implicações de uma vida profissional prolongada, provocadas pelo aumento da expectativa de vida. Ela argumenta que as estratégias de recompensa precisam ser repensadas e reestruturadas para atender

às necessidades de uma força de trabalho que passará mais tempo em atividade laboral. Seu livro oferece uma análise profunda e perspicaz sobre como as práticas de recompensa podem ser transformadas para promover a satisfação, o engajamento e a produtividade dos colaboradores em todas as fases de suas carreiras prolongadas.

A contribuição de Lynda Gratton para a Gestão de Recompensas e Administração se estende além de sua obra literária, influenciando diretamente as práticas organizacionais. Ela fornece um quadro teórico robusto e estratégias práticas para a gestão de talentos e recompensas, destacando a importância de considerar fatores motivacionais intrínsecos e extrínsecos na concepção de programas de recompensas. Seu trabalho fomenta uma abordagem mais holística e flexível na gestão de recompensas, necessária para navegar nas complexidades do cenário de trabalho em constante evolução.

Idalberto Chiavenato, um proeminente autor brasileiro e especialista em Administração e Recursos Humanos, apresenta uma significativa contribuição para a área de Gestão de Recompensas por meio de seus extensivos estudos e publicações. Suas obras abrangem conceitos fundamentais como sistemas de recompensas e benefícios, políticas de remuneração, assim como a diferenciação entre recompensas diretas e indiretas, proporcionando uma análise aprofundada sobre como esses elementos interagem para influenciar a motivação e satisfação dos colaboradores. A perspectiva integrada e multifacetada de Chiavenato sobre esses temas permite uma compreensão holística, essencial para a elaboração de estratégias eficazes de gestão de recompensas nas organizações.

A obra *“Remuneração, Benefícios e Relações de Trabalho”* de Chiavenato (2021) é tida como uma referência no campo, explorando os diversos aspectos das práticas de remuneração e os seus impactos nas relações de trabalho. Neste livro, ele discorre sobre a importância de se estabelecer políticas de remuneração coerentes e alinhadas aos objetivos estratégicos da empresa, além de elucidar a relevância das recompensas não financeiras no processo de motivação dos colaboradores. A abordagem do autor é pautada em uma sólida base teórica, mas sem perder de vista a aplicabilidade prática dos conceitos, fornecendo assim um guia valioso para gestores e profissionais de RH.

De maneira geral, as contribuições de Idalberto Chiavenato para a Administração e a Gestão de Recompensas são extensas e profundas. Ele proporcionou uma compreensão mais rica e completa sobre como as práticas de recompensas podem ser estruturadas e implementadas para fomentar um ambiente de trabalho positivo, estimulando a motivação, satisfação e, conseqüentemente, a produtividade dos colaboradores. Seu legado na área transcende as fronteiras nacionais, consolidando-se como uma voz autoritária e respeitada no cenário global da administração de recursos humanos.

Thomas B. Wilson é um autor e especialista reconhecido na área de Gestão de Recompensas e Desempenho Organizacional. Sua abordagem inovadora ao design de sistemas de incentivo destaca-se por seu enfoque no alinhamento estratégico entre os incentivos proporcionados aos funcionários e as metas globais da empresa. Ele propõe uma visão integrada e orientada para resultados, enfatizando a importância do *“performance pay”* como um componente essencial para impulsionar o desempenho individual e coletivo. Wilson também introduziu métricas de recompensa robustas e mensuráveis, fundamentais para avaliar a eficácia dos programas de incentivo e assegurar sua congruência com os objetivos organizacionais.

Sua obra *“Innovative Reward Systems for the Changing Workplace”* é considerada um texto seminal na área, abordando a necessidade de sistemas de recompensa inovadores e adaptáveis às dinâmicas do ambiente de trabalho contemporâneo. Neste livro, Wilson (2003) fornece uma análise detalhada dos diferentes tipos de sistemas de incentivo, discutindo suas potencialidades e limitações. Ele propõe estratégias práticas para a concepção e implementação de programas de incentivo eficazes, capazes de motivar os funcionários e promover uma cultura de alto desempenho.

De maneira ampla, as contribuições de Thomas B. Wilson para a Administração e Gestão de Recompensas têm um impacto duradouro e significativo. Seu trabalho fomenta uma compreensão mais aprofundada sobre como os sistemas de incentivo podem ser estrategicamente alinhados com as metas empresariais, resultando em uma força de trabalho mais engajada e produtiva. Ele contribuiu para a evolução do campo, promovendo práticas de recompensa que são

simultaneamente inovadoras, flexíveis e orientadas para resultados, essenciais para o sucesso organizacional no cenário competitivo atual.

Jerry L. McAdams é um influente pensador e autor no domínio da Administração, destacando-se particularmente nas discussões sobre a Gestão de Recompensas. Ele apresenta uma perspectiva inovadora ao priorizar e explorar a eficácia das recompensas não financeiras no ambiente de trabalho. McAdams articula de forma convincente a necessidade de integrar o reconhecimento como uma ferramenta vital de gestão, propondo que essa prática pode atuar como um catalisador para a motivação e o engajamento dos funcionários. Seus estudos contribuem significativamente para o entendimento de como as organizações podem implementar práticas de recompensa inovadoras, que vão além dos incentivos monetários, para fomentar uma cultura organizacional positiva e produtiva.

Na sua obra *“The Reward Plan Advantage”*, McAdams (1996) apresenta um guia compreensivo sobre como as organizações podem desenvolver e implementar planos de recompensa eficazes, enfatizando a importância das recompensas não financeiras. O autor aprofunda-se na discussão sobre como o reconhecimento pode ser empregado estrategicamente para melhorar o desempenho, a satisfação no trabalho e a lealdade dos colaboradores. O livro serve como um recurso valioso para gestores e profissionais de recursos humanos, fornecendo estratégias práticas e exemplos concretos de como as recompensas não financeiras podem ser utilizadas para alcançar resultados organizacionais positivos.

Em termos gerais, as contribuições de Jerry L. McAdams para a Administração e a Gestão de Recompensas são notáveis, influenciando a forma como as organizações percebem e aplicam estratégias de recompensa. Seu trabalho destaca a importância das dimensões não tangíveis da recompensa no trabalho, promovendo uma abordagem mais holística e humana à gestão. Ao enfatizar o papel do reconhecimento como um meio de fortalecer a motivação intrínseca, McAdams proporciona às organizações as ferramentas necessárias para cultivar um ambiente de trabalho mais engajado, satisfeito e produtivo, contribuindo assim para o avanço das práticas de gestão de recompensas no âmbito global.

Richard C. Kearney e Jerrell D. Cogburn são autores e acadêmicos destacados, cujas contribuições para o campo da Administração Pública são

notáveis, especialmente no contexto da Gestão de Recompensas e Compensações no setor público. Através de suas pesquisas, eles exploram práticas de recompensa no serviço público, propondo um entendimento aprofundado das particularidades e desafios associados à gestão de benefícios e incentivos governamentais. Eles oferecem uma análise crítica e uma visão abrangente sobre como os sistemas de recompensas no setor público podem ser otimizados para melhorar a eficiência, a motivação dos servidores e a prestação de serviços à sociedade.

“Public Human Resource Management” é considerada a obra principal de Kearney e Coggburn (2015), e nela, eles dissecam as complexidades associadas à gestão de compensações e benefícios no serviço público. Eles discutem como as estratégias de recompensa podem ser alinhadas aos objetivos organizacionais e às expectativas dos funcionários, enfatizando a necessidade de transparência, equidade e competitividade. Os autores também abordam as tendências emergentes e os desafios futuros na gestão de compensações no setor público, fornecendo uma perspectiva valiosa para formuladores de políticas, gestores e acadêmicos interessados na otimização da gestão de recursos humanos em contextos governamentais.

Em suma, as contribuições de Richard C. Kearney e Jerrell D. Coggburn para a Administração e a Gestão de Recompensas são essenciais para o entendimento das particularidades do setor público. Eles proporcionam uma base teórica sólida e perspectivas práticas sobre como as práticas de recompensa podem ser eficazmente implementadas, gerenciadas e melhoradas nas organizações governamentais. Seu trabalho contribui para a evolução das práticas de gestão de recursos humanos no setor público, destacando a importância de sistemas de recompensa bem estruturados e alinhados às necessidades específicas desse segmento.

8. GESTÃO DO DESENVOLVIMENTO HUMANO, DA APRENDIZAGEM E DA INOVAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES

A Gestão do Desenvolvimento Humano, da Aprendizagem e da Inovação nas organizações abrange uma ampla gama de práticas e teorias focadas na otimização do potencial dos colaboradores e na promoção de um ambiente que favoreça a inovação constante. Este campo da administração se preocupa em entender como os indivíduos aprendem, se desenvolvem e contribuem para a inovação dentro das

organizações. Na década de 1950 e 1960, com a ascensão da psicologia organizacional e do desenvolvimento organizacional, começou-se a dar mais atenção à forma como os indivíduos e as equipes podem ser mais efetivamente gerenciados e desenvolvidos para melhorar o desempenho organizacional. Questões relacionadas à motivação, ao engajamento dos colaboradores e à criação de uma cultura de aprendizado contínuo e inovação se tornaram centrais para este campo. As organizações começaram a reconhecer a importância de investir no desenvolvimento de seus colaboradores, não apenas em termos de habilidades técnicas, mas também em termos de suas capacidades de pensamento crítico, resolução de problemas e criatividade. A aprendizagem organizacional e a gestão do conhecimento surgiram como áreas críticas, enfatizando a necessidade de capturar, compartilhar e aplicar o conhecimento em toda a organização para impulsionar a inovação e manter uma vantagem competitiva. O desenvolvimento de lideranças também ganhou destaque, com um foco crescente em estilos de liderança que promovem a autonomia, a colaboração e a inovação.

Peter Senge é um teórico reconhecido no campo da Administração e Gestão, amplamente conhecido por seus trabalhos sobre organizações de aprendizagem e gestão do desenvolvimento humano. Suas teorias e abordagens têm como base o princípio de que as organizações podem e devem se transformar em espaços que fomentam o desenvolvimento contínuo e a aprendizagem de seus membros. Ele propõe uma visão sistêmica, na qual as inter-relações e a compreensão dos padrões são fundamentais para identificar e resolver problemas complexos dentro das organizações.

A obra mais emblemática de Senge (2009), *“A Quinta Disciplina”*, apresenta uma série de conceitos e práticas destinadas a transformar as organizações em ambientes de aprendizagem contínua. Nela, ele destaca a importância dos cinco domínios da aprendizagem: pensamento sistêmico, domínio pessoal, modelos mentais, construção de uma visão compartilhada e aprendizagem em grupo. Esses elementos funcionam como pilares para a criação de organizações capazes de se adaptar e inovar de maneira sustentável. Senge argumenta que a capacidade de aprender mais rápido que os concorrentes pode ser a única vantagem competitiva sustentável para as organizações, o que posiciona a aprendizagem e o desenvolvimento contínuo no centro da gestão estratégica.

As contribuições de Senge para a Administração e a Gestão se estendem também à promoção de uma cultura de inovação dentro das organizações. Ele enfatiza que a aprendizagem contínua e a adaptação são fundamentais para a inovação, e que as organizações devem cultivar ambientes que estimulem a criatividade e a experimentação. Suas ideias influenciaram significativamente a forma como os líderes e gestores abordam o desenvolvimento de suas equipes e a gestão da inovação, contribuindo para uma visão mais integrada e holística da administração. Senge destaca-se como um pensador seminal, cujo trabalho continua a influenciar e a orientar práticas de gestão contemporâneas, promovendo uma compreensão mais aprofundada da aprendizagem organizacional e do desenvolvimento humano nas organizações.

Chris Argyris, uma figura proeminente no domínio da administração e gestão, dedicou sua carreira ao estudo da aprendizagem organizacional e do desenvolvimento humano nas organizações. Ele introduziu conceitos fundamentais, como a aprendizagem de ciclo único e duplo, e a noção de defesa organizacional, que trouxeram uma compreensão mais profunda sobre como as organizações aprendem e se adaptam às mudanças. Argyris propôs que, para uma aprendizagem efetiva e transformadora, as organizações necessitam transcender a aprendizagem de ciclo único, que se baseia na correção de erros dentro dos parâmetros existentes, e avançar em direção à aprendizagem de ciclo duplo, que questiona e reformula os próprios parâmetros e pressuposições subjacentes.

Em sua obra notável, *“Enfrentando defesas empresariais: facilitando o aprendizado organizacional”*, Argyris (1992) explora as barreiras à mudança e à aprendizagem nas organizações, proporcionando uma análise rigorosa e abrangente das dinâmicas internas que podem impedir o desenvolvimento e a inovação. Ele argumenta que as organizações frequentemente se engajam em padrões de defesa organizacional, os quais protegem os status quo, mas ao mesmo tempo, restringem a capacidade de aprendizagem e adaptação. Argyris advoga por uma abordagem reflexiva e ação, incentivando os indivíduos e as organizações a questionarem suas práticas, crenças e valores existentes, a fim de promover um ambiente propício à aprendizagem transformadora e ao desenvolvimento contínuo.

As contribuições de Argyris para a gestão do desenvolvimento humano, aprendizagem e inovação nas organizações têm uma relevância duradoura. Sua

ênfase na importância da reflexão crítica, questionamento das normas existentes e o compromisso com a ação transformadora pavimentaram o caminho para abordagens mais reflexivas e adaptáveis à gestão. Sua obra continua a ser uma referência fundamental para líderes, gestores e acadêmicos interessados em entender e aprimorar os processos de aprendizagem e inovação nas organizações, promovendo assim uma administração mais consciente, responsiva e capacitada.

Clayton Christensen foi um acadêmico e autor influente no campo da administração, notoriamente reconhecido por introduzir e desenvolver o conceito de inovação disruptiva. Seu trabalho explora as dinâmicas da inovação nas organizações, destacando como empresas estabelecidas podem ser vulneráveis à disrupção por novos entrantes que oferecem produtos ou serviços mais acessíveis e convenientes, inicialmente para um nicho de mercado, mas que eventualmente transformam o setor. Este entendimento desafia os modelos convencionais de gestão e inovação, evidenciando a necessidade de estratégias adaptativas e perceptivas para sustentar o crescimento e a relevância no longo prazo.

A obra de Christensen (2012), *"O Dilema da Inovação"*, aborda o paradoxo enfrentado pelas organizações bem-sucedidas, que, ao aprimorar continuamente seus produtos ou serviços para atender às demandas de seus clientes mais lucrativos, podem ignorar inovações aparentemente menos atraentes que, no entanto, têm o potencial de transformar ou obliterar mercados existentes. Seu conceito de "dilema da inovação" impulsionou a administração a reavaliar como aloca recursos para inovação, enfatizando a importância de equilibrar o foco em melhorias incrementais com a exploração de oportunidades potencialmente transformadoras. As ideias de Christensen propiciaram uma nova lente para entender a gestão do desenvolvimento humano, da aprendizagem e da inovação nas organizações, promovendo uma cultura que valoriza tanto a eficiência quanto a adaptabilidade.

Além disso, a contribuição de Christensen estende-se à ênfase na necessidade de uma mentalidade de aprendizagem contínua dentro das organizações. Ele argumenta que a criação de uma cultura que encoraja a experimentação e aceita o fracasso como uma componente essencial do processo de aprendizagem é vital para fomentar a inovação e a adaptabilidade. As ideias de Christensen têm uma aplicabilidade ampla, influenciando não apenas a administração estratégica, mas

também a abordagem das organizações em relação ao desenvolvimento de seus talentos, à aprendizagem organizacional e à gestão da inovação, consolidando seu legado como uma figura central no entendimento contemporâneo da inovação e da gestão estratégica nas organizações.

Gary Hamel, um estrategista e teórico da administração renomado mundialmente, tem contribuído significativamente para a compreensão da inovação estratégica e da gestão revolucionária nas organizações. Ele enfatiza a necessidade de uma transformação radical nas práticas de gestão para cultivar a inovação contínua e manter a competitividade em um ambiente de negócios cada vez mais dinâmico e incerto. Seus conceitos desafiam os paradigmas tradicionais de administração, propondo modelos mais flexíveis, descentralizados e orientados para a experimentação, essenciais para promover o desenvolvimento humano e a aprendizagem organizacional.

Em sua obra mais influente, *“Liderando a Revolução”*, Hamel (2003) propõe uma abordagem disruptiva para a inovação e a gestão, defendendo a importância de questionar incessantemente as convenções e criar novas regras para o jogo dos negócios. Ele introduz o conceito de inovação estratégica, que vai além da inovação em produtos ou serviços, englobando a reinvenção dos modelos de negócios, processos e práticas de gestão. Este enfoque ressalta o papel crucial do desenvolvimento humano nas organizações, uma vez que a capacidade de inovar e aprender continuamente torna-se um diferencial competitivo indispensável. Hamel destaca a necessidade de empoderar os indivíduos em todos os níveis da organização, promovendo uma cultura que valoriza a curiosidade, a experimentação e a disposição para desafiar o status quo.

As ideias de Hamel têm um impacto profundo na administração contemporânea, influenciando tanto a teoria quanto a prática da gestão. Ele propõe uma visão de empresas do futuro que são mais ágeis, inovadoras e capazes de se adaptar rapidamente às mudanças do ambiente de negócios. Suas contribuições fomentam uma reflexão crítica sobre as práticas de gestão estabelecidas e incentivam a busca constante por métodos mais eficazes e adaptativos de liderança e gestão. Ao colocar o desenvolvimento humano e a aprendizagem organizacional no centro da inovação estratégica, Hamel contribui para a evolução da

administração e oferece um caminho viável para organizações que aspiram a prosperar em um mundo caracterizado pela constante mudança e inovação.

Jeanne C. Meister e Karie Willyerd são autoras notáveis no campo da administração, especialmente conhecidas por suas contribuições inovadoras na compreensão do futuro do trabalho, aprendizagem social, e desenvolvimento de lideranças. Elas promovem uma abordagem progressista e adaptativa às práticas de gestão, antecipando as mudanças significativas que os ambientes de trabalho contemporâneos estão experimentando e propondo estratégias para navegar por essas transformações de maneira eficaz.

Na obra *“O Ambiente de Trabalho de 2020”*, Meister e Willyerd (2018) exploram as forças transformadoras que estão remodelando a natureza do trabalho e as implicações dessas mudanças para líderes, gestores e profissionais de Recursos Humanos. Elas destacam a necessidade imperativa de adaptabilidade, aprendizagem contínua e inovação em práticas de gestão de pessoas. Além disso, enfatizam a importância da aprendizagem social, ou seja, a capacidade de aprender uns com os outros e de compartilhar conhecimento de forma colaborativa, como uma competência essencial para prosperar em um mundo de trabalho em rápida evolução. Essa ênfase na aprendizagem social ressoa com as tendências contemporâneas em gestão do desenvolvimento humano, apontando para um futuro em que as habilidades sociais e a capacidade de aprender em comunidade se tornam diferenciais estratégicos.

A inovação em práticas de Recursos Humanos é outro pilar central nas contribuições de Meister e Willyerd. Elas defendem uma reformulação nas estratégias de desenvolvimento de liderança, destacando a necessidade de preparar a próxima geração de líderes para os desafios inéditos que o futuro do trabalho reserva. Suas propostas incluem a incorporação de tecnologias emergentes, práticas de aprendizagem inovadoras e uma ênfase renovada no desenvolvimento de competências socioemocionais. Desse modo, sua obra serve como um guia valioso para organizações e profissionais que buscam não apenas compreender as transformações no ambiente de trabalho, mas também atuar proativamente para cultivar um ambiente que favoreça o desenvolvimento contínuo, a aprendizagem colaborativa e a inovação nas práticas de gestão.

Everett Rogers foi um teórico e acadêmico influente cujo trabalho na teoria da difusão de inovações teve um impacto significativo no campo da administração, bem como em diversas outras disciplinas. Sua pesquisa se concentrou na forma como novas ideias e tecnologias se espalham através de culturas e organizações, e as implicações desse processo para a gestão do desenvolvimento humano, a aprendizagem e a inovação nas organizações.

A obra seminal de Rogers (2003), *“Diffusion of Innovations”*, introduziu conceitos fundamentais sobre como as inovações são adotadas, integradas e aceitas em diferentes contextos sociais e organizacionais. Ele categorizou os adotantes de inovação em cinco grupos – inovadores, adotantes iniciais, maioria inicial, maioria tardia e retardatários – destacando as características e comportamentos específicos de cada grupo. Essa categorização provou ser extremamente útil para os gestores compreenderem melhor como fomentar a aceitação e a implementação de inovações nas organizações. Rogers enfatizou a importância da comunicação interpessoal e da influência social no processo de difusão, contribuindo para o desenvolvimento de estratégias mais eficazes de gestão da mudança e inovação.

Além disso, a teoria da difusão de inovações de Rogers trouxe uma nova perspectiva para o entendimento dos processos de decisão sobre novas ideias dentro das organizações, ressaltando a importância da experimentação, feedback e aprendizado contínuo. Ao fazer isso, ele contribuiu significativamente para a área de gestão do desenvolvimento humano, ao destacar o papel crucial dos indivíduos e da comunicação no processo de inovação. As implicações de seu trabalho estendem-se por várias áreas da administração, incluindo estratégia, marketing, gestão da mudança e desenvolvimento organizacional, reforçando a relevância da abordagem centrada no ser humano para impulsionar a inovação e a aprendizagem nas organizações.

Silvio Meira é um renomado acadêmico e pesquisador brasileiro cuja obra tem exercido um impacto substancial no campo da gestão, com ênfase particular nos processos de inovação digital e transformação digital. Sua abordagem analítica e teórica para a compreensão da inovação em contextos tecnológicos tem fornecido um arcabouço robusto para organizações e gestores que buscam navegar nas complexidades da era digital.

Em *“Novos Negócios Inovadores de Crescimento Empreendedor no Brasil”*, Meira (2013) explora estratégias de inovação específicas para o contexto brasileiro, lançando luz sobre os desafios e oportunidades únicas que as organizações no país enfrentam. Ele enfatiza a importância de abraçar a inovação digital não apenas como uma ferramenta tecnológica, mas como um elemento central para a estratégia de negócios e a gestão organizacional. Ao fazer isso, ele contribui para a formação de um paradigma de gestão que valoriza a contínua adaptação, aprendizado e desenvolvimento humano dentro das organizações, reconhecendo que a capacidade de inovar está intrinsecamente ligada ao potencial humano das equipes.

A obra de Meira também destaca a necessidade de uma abordagem proativa e estratégica para a gestão da inovação em ambientes tecnológicos, argumentando que as organizações precisam desenvolver competências específicas para prosperar na era digital. Isso inclui a capacitação de líderes e colaboradores, a criação de culturas organizacionais que favorecem a experimentação e a aprendizagem contínua, e a implementação de sistemas que permitam a agilidade e a flexibilidade. Assim, as contribuições de Meira para a administração vão além da inovação digital, influenciando a gestão do desenvolvimento humano, a aprendizagem organizacional e a inovação nas organizações de maneira ampla e profunda.

9. COMPORTAMENTO HUMANO NAS ORGANIZAÇÕES

O estudo do Comportamento Humano nas organizações é fundamental para a Administração, pois aborda a maneira como os indivíduos interagem e se comportam no ambiente de trabalho. Este campo de estudo se preocupa com aspectos como motivação, liderança, comunicação e dinâmica de grupos, os quais têm impacto direto na produtividade e eficiência organizacional. Historicamente, o movimento das Relações Humanas, na década de 1930, foi um marco significativo, destacando a importância do bem-estar e satisfação dos trabalhadores para o sucesso das empresas. Desde então, diversas teorias e modelos foram desenvolvidos, como a Teoria X e Teoria Y de McGregor e a Hierarquia de Necessidades de Maslow, buscando entender e melhorar a relação entre trabalhadores e organizações. A compreensão desses conceitos e questões permite aos gestores criar ambientes de trabalho mais harmoniosos e eficazes, beneficiando tanto os empregados quanto a organização como um todo.

Stephen P. Robbins é reconhecido como uma das figuras proeminentes no estudo do Comportamento Humano nas organizações. Sua abordagem se concentra em aspectos fundamentais como o comportamento individual e grupal, motivação e liderança, conflito e negociação, bem como cultura organizacional. Estes conceitos, ao serem explorados por Robbins, tornaram-se referências para acadêmicos e profissionais da área, proporcionando uma base sólida para a análise e compreensão das dinâmicas internas das organizações.

Sua obra principal, *“Comportamento Organizacional”*, é considerada uma das publicações mais influentes no campo da Administração. O livro fornece uma análise abrangente e detalhada dos diversos fatores que influenciam o comportamento dos indivíduos e grupos nas organizações. Robbins (2021) desvenda as complexidades das interações humanas no ambiente de trabalho, oferecendo ferramentas e estratégias para melhorar a eficácia e eficiência organizacional. Sua abordagem holística destaca a importância de compreender os aspectos psicológicos, sociais e culturais que moldam o comportamento nas organizações.

As contribuições de Robbins para o campo da Administração são inegáveis. Ele ampliou a compreensão do comportamento humano no contexto organizacional, destacando a relevância de aspectos muitas vezes negligenciados em modelos tradicionais de gestão. Através de sua obra, Robbins incentivou uma abordagem mais humanizada e centrada nas pessoas, promovendo a ideia de que o sucesso organizacional não se baseia apenas em estratégias e processos, mas também na compreensão e valorização dos indivíduos que compõem a organização.

Abraham Maslow é amplamente reconhecido por sua teoria da Hierarquia das Necessidades, uma contribuição seminal para o entendimento da motivação humana. Através de sua abordagem, Maslow postulou que os seres humanos possuem um conjunto de necessidades que se apresentam em uma hierarquia, começando pelas necessidades fisiológicas básicas e culminando na autorrealização. Esta concepção revolucionou o entendimento sobre o que motiva os indivíduos, sugerindo que, à medida que as necessidades básicas são atendidas, as pessoas buscam satisfazer necessidades mais elevadas relacionadas ao pertencimento, estima e, finalmente, autorrealização.

Seu trabalho principal, *“Motivation and Personality”*, aprofunda-se na exploração desses conceitos, lançando luz sobre como a motivação intrínseca e as

necessidades humanas influenciam o comportamento no ambiente de trabalho. Maslow (1970) argumenta que, para alcançar a autorrealização e a satisfação máxima, é essencial que as organizações entendam e atendam às necessidades individuais de seus membros. Esta perspectiva introduziu uma abordagem mais holística e centrada no ser humano à gestão, enfatizando a importância de criar ambientes de trabalho que promovam o crescimento pessoal e profissional.

As contribuições de Maslow para o campo da Administração são profundas. Ele desafiou as noções tradicionais de motivação no trabalho, promovendo a ideia de que o reconhecimento e a satisfação das necessidades humanas são fundamentais para a produtividade e o bem-estar organizacional. Seu legado persiste nas práticas modernas de gestão de recursos humanos e desenvolvimento organizacional, onde a busca pela satisfação das necessidades humanas e a promoção da autorrealização são vistas como componentes centrais para a eficácia e sucesso das organizações.

Douglas McGregor é notoriamente reconhecido por introduzir as Teorias X e Y, que representam dois conjuntos distintos de pressupostos sobre o comportamento humano no contexto organizacional. A Teoria X sugere que os indivíduos são inerentemente preguiçosos, evitam responsabilidades e precisam ser controlados e dirigidos. Em contrapartida, a Teoria Y postula que as pessoas são naturalmente motivadas, buscam responsabilidades e podem ser autogeridas. Estes conceitos oferecem uma moldura contrastante para entender a motivação dos trabalhadores e têm implicações profundas para os estilos de liderança e gestão adotados nas organizações.

Em sua obra seminal, *“Os aspectos humanos da empresa”*, McGregor (1970) examina as implicações dessas teorias para a prática administrativa. Ele argumenta que muitas organizações operam sob os pressupostos da Teoria X, o que pode limitar o potencial e a contribuição dos trabalhadores. Por outro lado, adotar uma abordagem orientada pela Teoria Y pode liberar o potencial humano, promovendo um ambiente de trabalho mais colaborativo, inovador e produtivo. McGregor defende que os gestores devem reconhecer e questionar seus pressupostos subjacentes sobre o comportamento humano, pois isso influencia diretamente suas decisões e ações.

As contribuições de McGregor ao campo da Administração são significativas. Ele provocou uma reavaliação das práticas tradicionais de gestão e liderança,

incentivando os líderes a adotarem abordagens mais flexíveis e centradas no ser humano. A distinção entre as Teorias X e Y continua a ser uma ferramenta valiosa para os gestores avaliarem suas crenças e práticas, garantindo que suas abordagens estejam alinhadas com a realidade e as necessidades de seus colaboradores. A influência de McGregor é evidente nas abordagens contemporâneas de liderança e gestão que enfatizam a confiança, a autonomia e a motivação intrínseca dos trabalhadores.

Frederick Herzberg é amplamente reconhecido por sua Teoria dos Dois Fatores, que distingue entre fatores que causam satisfação no trabalho e aqueles que evitam a insatisfação. Segundo Herzberg, os fatores que conduzem à satisfação (fatores motivacionais) são fundamentalmente diferentes daqueles que conduzem à insatisfação (fatores higiênicos). Enquanto os fatores motivacionais estão relacionados a aspectos intrínsecos do trabalho, como realização, reconhecimento e responsabilidade, os fatores higiênicos referem-se a condições externas, como salário, ambiente de trabalho e relações interpessoais.

Em sua obra principal, *“The Motivation to Work”*, Herzberg (1993) explora a complexidade da motivação humana no ambiente de trabalho. Por meio de entrevistas detalhadas com trabalhadores, ele identificou que enquanto os fatores higiênicos são necessários para evitar a insatisfação, eles não são suficientes para proporcionar uma verdadeira motivação. Em vez disso, são os fatores motivacionais, relacionados às características intrínsecas do trabalho, que conduzem à verdadeira satisfação e motivação. Esta distinção desafiou a compreensão tradicional da motivação, sugerindo que simplesmente evitar a insatisfação dos trabalhadores não garantiria sua motivação e engajamento.

As contribuições de Herzberg ao campo da Administração têm implicações duradouras. Ele trouxe à luz a importância de se considerar tanto os aspectos intrínsecos quanto extrínsecos do trabalho ao buscar motivar os colaboradores. A Teoria dos Dois Fatores de Herzberg serve como um guia para os gestores entenderem as nuances da motivação humana e criarem ambientes de trabalho que não apenas evitem a insatisfação, mas também promovam a verdadeira satisfação e engajamento. Seu trabalho continua a influenciar as práticas de gestão de recursos humanos, desenvolvimento organizacional e liderança, enfatizando a necessidade de abordagens holísticas e centradas no ser humano para a motivação no trabalho.

David McClelland é reconhecido por sua abordagem distinta sobre a motivação, particularmente através de sua Teoria da Necessidade de Realização. McClelland propôs que as pessoas são motivadas por três necessidades principais: necessidade de realização, necessidade de afiliação e necessidade de poder. Ele sustentou que essas necessidades são adquiridas e moldadas por experiências de vida, e que diferentes indivíduos possuem diferentes níveis de cada necessidade, influenciando assim seu comportamento e decisões no ambiente de trabalho.

Sua obra seminal, *“Human Motivation”*, aprofunda-se na exploração desses conceitos, elucidando como os motivos sociais influenciam o comportamento no trabalho. McClelland (1987) enfatizou a importância da avaliação de desempenho baseada em competências, sugerindo que, ao entender as motivações subjacentes dos indivíduos, os gestores poderiam desenvolver e implementar estratégias mais eficazes de liderança e gestão de recursos humanos. Além disso, ele explorou a relação entre motivação e liderança, propondo que líderes eficazes são aqueles que entendem e respondem adequadamente às necessidades motivacionais de seus subordinados.

As contribuições de McClelland para o campo da Administração são fundamentais e têm implicações abrangentes. Ao introduzir a ideia de que as necessidades motivacionais são adquiridas e variáveis entre os indivíduos, ele desafiou os paradigmas existentes e incentivou uma abordagem mais individualizada e adaptável à gestão. Sua ênfase na avaliação de desempenho baseada em competências e na compreensão profunda da motivação humana proporcionou aos gestores ferramentas e perspectivas para criar ambientes de trabalho mais alinhados às necessidades e aspirações dos trabalhadores, promovendo assim maior engajamento, satisfação e produtividade.

Edgar Schein é amplamente reconhecido por seu trabalho pioneiro no campo da cultura organizacional. Ele introduziu a ideia de que as organizações, assim como as sociedades, possuem culturas distintas que influenciam o comportamento, as crenças e os valores de seus membros. Schein propôs que a cultura organizacional pode ser compreendida em três níveis: artefatos visíveis, valores compartilhados e pressupostos básicos subjacentes. Estes níveis representam, respectivamente, os elementos tangíveis e observáveis da cultura, os valores e normas compartilhados e

as crenças profundamente enraizadas que são frequentemente não articuladas, mas que moldam o comportamento e as percepções dos membros da organização.

Em sua obra *“Cultura Organizacional e Liderança”*, Schein (2009) explora a inter-relação entre cultura organizacional e liderança. Ele argumenta que os líderes desempenham um papel fundamental na formação, transmissão e evolução da cultura organizacional. Através de suas ações, decisões e comunicações, os líderes reforçam certos valores e normas, enquanto marginalizam ou alteram outros. Schein também discute a dinâmica e evolução cultural, destacando como as culturas organizacionais se formam, se adaptam e, às vezes, resistem à mudança.

As contribuições de Edgar Schein à Administração são profundas e influentes. Ele trouxe à tona a importância da cultura organizacional como um determinante crítico do comportamento e desempenho organizacional. Ao fazer isso, ele enfatizou a necessidade de os gestores serem sensíveis e atentos à cultura de suas organizações, reconhecendo sua influência e considerando-a em suas decisões estratégicas. A abordagem de Schein sobre cultura e liderança continua a informar e orientar gestores e acadêmicos, proporcionando uma estrutura valiosa para entender e navegar na complexidade das organizações modernas.

Roberto Kanaane é distinguido por sua abordagem abrangente sobre o Comportamento Humano nas Organizações. Ele se debruça sobre os múltiplos fatores que influenciam o comportamento dos indivíduos no ambiente de trabalho, enfatizando a inter-relação entre satisfação, bem-estar, valores, atitudes e o desempenho dos trabalhadores. Kanaane propõe que, para entender verdadeiramente o comportamento humano no contexto organizacional, é essencial examinar tanto os fatores intrínsecos quanto extrínsecos que moldam as percepções, atitudes e ações dos indivíduos.

Em sua obra notável, *“Comportamento Humano nas Organizações”*, Kanaane (2017) explora em profundidade como os valores e atitudes influenciam a motivação e o comprometimento dos trabalhadores. Ele argumenta que as organizações que reconhecem e valorizam as necessidades, aspirações e valores individuais de seus membros são mais propensas a cultivar ambientes de trabalho onde a satisfação e o bem-estar prevalecem. Além disso, Kanaane discute como a compreensão e a resposta adequada a esses fatores podem levar a um maior comprometimento organizacional, resultando em maior produtividade e eficácia.

As contribuições de Roberto Kanaane para o campo da Administração oferecem uma perspectiva enriquecedora sobre as complexidades do comportamento humano no trabalho. Ele reforça a ideia de que o sucesso organizacional não se baseia apenas em estratégias e processos, mas também na capacidade de entender e atender às necessidades humanas. Sua ênfase na interação entre valores, atitudes, motivação e comprometimento fornece aos gestores ferramentas essenciais para criar ambientes de trabalho harmoniosos, produtivos e adaptáveis às constantes mudanças do mundo corporativo contemporâneo.

9. Diversidade no mundo do trabalho

A diversidade no mundo do trabalho refere-se à inclusão e aceitação de indivíduos com diferentes origens, culturas, gêneros, idades, orientações sexuais, habilidades e outras características distintas. No contexto da Administração, promover um ambiente de trabalho diversificado não é apenas uma questão ética, mas também estratégica, pois equipes diversificadas tendem a ser mais inovadoras e resilientes. Historicamente, a luta por igualdade de direitos e oportunidades no ambiente de trabalho remonta às revoluções industriais, quando grupos marginalizados começaram a reivindicar seus direitos. Movimentos feministas, por exemplo, buscaram igualdade de gênero no trabalho, enquanto os movimentos civis lutaram contra a discriminação racial. Atualmente, muitas empresas reconhecem a importância da diversidade e implementam políticas inclusivas, buscando não apenas cumprir regulamentações legais, mas também alcançar benefícios competitivos.

Ruchika Tulshyan é uma influente acadêmica e escritora cujas pesquisas e obras têm impacto significativo na área de Diversidade no ambiente de trabalho e na Administração. Sua abordagem sistemática e empírica para questões relacionadas à diversidade e inclusão tem proporcionado uma compreensão aprofundada de como a valorização de diferentes identidades e talentos pode conduzir a uma vantagem competitiva para as organizações. Sua obra *“Diversity Advantage: Fixing Gender Inequality In The Workplace”* é um marco na literatura sobre o tema, oferecendo uma análise robusta e estratégias práticas para abordar e remediar as disparidades de gênero no ambiente corporativo.

A contribuição de Tulshyan (2016) para a Administração é notável, pois ela introduz uma perspectiva integrativa e baseada em evidências para a compreensão da diversidade e inclusão no local de trabalho. Ela argumenta que a diversidade não é apenas uma questão de justiça ou conformidade legal, mas uma estratégia vital para impulsionar a inovação, a resiliência e o desempenho organizacional. Ao analisar como as identidades individuais e o talento se relacionam com os resultados organizacionais, Tulshyan proporciona uma base teórica sólida e orientações práticas para líderes e gestores que buscam criar ambientes de trabalho mais inclusivos e equitativos.

Além disso, a obra de Tulshyan serve como um catalisador para o avanço da pesquisa e das práticas em diversidade e inclusão. Ela promove uma mudança paradigmática na forma como as organizações percebem e valorizam a diversidade, destacando a necessidade de uma liderança comprometida e de políticas eficazes para assegurar que todos os membros da força de trabalho sejam capazes de contribuir plenamente e ser reconhecidos por seus talentos únicos. Seu trabalho não apenas eleva o nível de discussão acadêmica sobre o tema, mas também fornece orientações pragmáticas que têm o potencial de transformar práticas organizacionais e promover um ambiente de trabalho mais justo e inclusivo.

Robin J. Ely e David A. Thomas têm exercido um papel preeminente na área de diversidade no ambiente de trabalho, fornecendo contribuições substanciais por meio de suas pesquisas e publicações. Seu trabalho é reconhecido por abordar a complexidade dos paradigmas de diversidade e o papel vital da liderança inclusiva, contribuindo assim para a evolução do campo da Administração. A obra *“Cultural Diversity at Work: The Effects of Diversity Perspectives on Work Group Processes and Outcomes”* destaca-se por oferecer uma análise profunda sobre como diferentes perspectivas de diversidade podem afetar os processos e resultados de grupos de trabalho.

O trabalho de Ely e Thomas (2001) propõe uma visão ampla e diferenciada sobre os desafios e oportunidades da diversidade nas organizações, examinando as nuances que envolvem a integração de indivíduos de diversas origens e identidades no ambiente corporativo. Seu modelo teórico ressalta a importância de uma liderança inclusiva que esteja comprometida em criar um ambiente que valorize a diversidade e promova o aprendizado organizacional. A partir desta perspectiva,

eles articulam que a diversidade não deve ser vista somente como um desafio a ser gerenciado, mas como uma fonte potencial de enriquecimento e inovação para os processos organizacionais.

Ao enfatizar o papel do aprendizado organizacional na gestão da diversidade, Ely e Thomas contribuem para a expansão do conhecimento na área de Administração, demonstrando como uma abordagem estratégica e reflexiva em relação à diversidade pode aprimorar a capacidade adaptativa e inovadora das organizações. Eles defendem que uma liderança eficaz em contextos diversificados requer não apenas a conscientização e valorização das diferenças, mas também a habilidade de fomentar um ambiente inclusivo que estimule o diálogo, a colaboração e o aprendizado contínuo. Dessa forma, o legado de seu trabalho reside não apenas na compreensão aprofundada dos paradigmas de diversidade, mas também na promoção de práticas de liderança e gestão que reconhecem e capitalizam sobre a riqueza embutida na diversidade organizacional.

Audrey Osler tem sido uma figura central na interseção entre educação, direitos humanos e diversidade, proporcionando contribuições essenciais para o entendimento e a aplicação de práticas inclusivas no local de trabalho e na administração. Sua obra *“Girls and exclusion: rethinking the agenda”* explora a importância de integrar os princípios de direitos humanos e diversidade nas práticas educacionais, argumentando que estes são componentes cruciais para o desenvolvimento de uma cultura de igualdade e justiça social nos ambientes educacionais e, por extensão, no local de trabalho.

Osler contribui para a Administração ao apresentar uma abordagem baseada em princípios éticos, ressaltando a necessidade de práticas inclusivas que promovam a igualdade e combatam a discriminação em todas as suas formas. Seu trabalho destaca a importância de cultivar uma compreensão profunda e um compromisso com os direitos humanos e a justiça social, tanto na educação quanto no mundo corporativo. Osler argumenta que o desenvolvimento de ambientes inclusivos e justos não é apenas uma responsabilidade ética, mas também uma estratégia fundamental para promover o bem-estar, a satisfação e o desempenho ótimo dos indivíduos nas organizações.

Além disso, a obra de Audrey Osler serve como um recurso valioso para educadores, administradores e líderes organizacionais que buscam implementar

práticas inclusivas e promover a diversidade em suas instituições. Seu trabalho proporciona um quadro teórico e diretrizes práticas para a integração dos princípios de direitos humanos e diversidade nas estratégias de gestão e nas práticas cotidianas do local de trabalho. Ao fazer isso, Osler não só enriquece o corpo de conhecimento em Administração, mas também contribui para a criação de ambientes de trabalho mais equitativos, inclusivos e justos.

R. Roosevelt Thomas Jr. é uma personalidade influente no campo da diversidade e da administração, cujas teorias e práticas têm moldado o entendimento de como a diversidade pode ser gerenciada estrategicamente nas organizações. Sua obra principal, *“Beyond Race and Gender: Unleashing the Power of Your Total Workforce by Managing Diversity”*, representa uma contribuição decisiva para a área, propondo uma abordagem inovadora na qual a diversidade é vista como um recurso organizacional valioso. Thomas (1991) argumenta que, ao se gerenciar a diversidade de maneira estratégica, as organizações podem potencializar seus recursos humanos, promovendo um ambiente mais inclusivo e melhorando sua eficácia operacional e competitiva.

Ao contextualizar a diversidade além das categorias tradicionais de raça e gênero, Thomas Jr. expande o escopo do debate sobre diversidade no mundo do trabalho, enfatizando a importância de reconhecer e valorizar todas as formas de diferença. Sua abordagem estratégica para a gestão da diversidade implica em identificar e abordar proativamente as barreiras que impedem a plena participação e contribuição de todos os membros da organização. Desta forma, ele contribui para o campo da Administração ao oferecer um quadro teórico robusto e estratégias práticas para a criação de ambientes de trabalho mais inclusivos e eficazes.

Além disso, o trabalho de Thomas Jr. destaca a relação intrínseca entre diversidade, inclusão e eficácia organizacional. Ele argumenta que as estratégias inclusivas não são apenas uma questão de justiça social, mas são, crucialmente, imperativos estratégicos para o sucesso organizacional no longo prazo. Ao fazer isso, ele fornece aos líderes e gestores as ferramentas necessárias para compreender a diversidade como um ativo organizacional e para implementar práticas que promovam um ambiente de trabalho mais justo, respeitoso e produtivo. Assim, a obra de R. Roosevelt Thomas Jr. permanece uma referência indispensável para aqueles que buscam integrar a gestão estratégica da diversidade em suas práticas

administrativas, visando melhorar tanto o clima organizacional quanto o desempenho institucional.

Michàlle E. Mor Barak tem desempenhado um papel preponderante no avanço do conhecimento e na implementação de práticas relacionadas à gestão da diversidade em contextos organizacionais globais. Sua obra *“Managing Diversity: Toward a Globally Inclusive Workplace”* representa uma síntese abrangente de teorias e práticas, articulando uma visão clara de como a diversidade pode ser gerenciada eficazmente para fomentar um ambiente de trabalho inclusivo e maximizar o desempenho organizacional.

A contribuição de Mor Barak (2016) para a área de Administração e diversidade no trabalho é destacada pela sua ênfase na necessidade de uma abordagem global e integrada à gestão da diversidade. Ela aborda a diversidade não apenas como uma questão de responsabilidade social ou conformidade legal, mas como um elemento estratégico essencial para o sucesso organizacional em um mercado globalizado. Ao enfatizar os benefícios tangíveis da diversidade, como a inovação, a criatividade e o aprimoramento da tomada de decisão, Mor Barak fornece um argumento convincente para a adoção de práticas de gestão que valorizem e integrem a diversidade em todos os níveis da organização.

Além disso, sua obra contribui significativamente para a compreensão de como a inclusão e a coesão social podem ser promovidas em ambientes de trabalho diversos. Mor Barak desenvolve estratégias práticas e fornece orientações para líderes e gestores, visando criar culturas organizacionais que não apenas tolerem, mas celebrem a diversidade. Ela destaca a importância de criar um sentido de pertencimento para todos os membros da organização, independente de suas características individuais, como um meio de potencializar o desempenho organizacional e promover a justiça e a igualdade no local de trabalho. Portanto, o trabalho de Michàlle E. Mor Barak constitui um recurso essencial para acadêmicos e profissionais da área, fornecendo um arcabouço teórico sólido e estratégias aplicáveis para a gestão efetiva da diversidade em uma escala global.

10. GESTÃO DE PESSOAS NO CONTEXTO DE CRISE E DESEMPREGO

A Gestão de Pessoas em cenários de crise e desemprego exige uma abordagem estratégica e adaptativa por parte da Administração, visando minimizar

impactos negativos e fomentar um ambiente organizacional resiliente. Durante períodos turbulentos, é imperativo enfatizar a comunicação transparente, o apoio emocional e o desenvolvimento de habilidades, a fim de manter a moral da equipe elevada e promover a continuidade dos negócios. As práticas de Gestão de Pessoas evoluíram significativamente ao longo do tempo, marcadas por momentos históricos como a Revolução Industrial, que introduziu mudanças radicais nas relações de trabalho, e a crise financeira global de 2008, que destacou a necessidade de estratégias mais robustas de gestão de talentos em tempos de incerteza econômica. No contexto atual, a administração deve estar atenta às questões de bem-estar dos colaboradores, promovendo um ambiente de trabalho seguro e inclusivo, enquanto busca estratégias inovadoras para a retenção de talentos e a otimização de recursos humanos.

John P. Kotter é um eminente acadêmico e autor na área de liderança e gestão, cujos trabalhos têm exercido influência substancial em como as organizações abordam a mudança, a gestão de crises e a transformação organizacional. Seus estudos e publicações proporcionam uma compreensão aprofundada sobre o papel crítico da liderança eficaz em momentos de turbulência e transição. Kotter distingue claramente entre liderança e gestão, argumentando que ambas são essenciais, mas desempenham funções diferentes dentro de uma organização. Ele enfatiza a necessidade de líderes capazes de estabelecer uma visão, inspirar os colaboradores e conduzir as mudanças necessárias, especialmente em períodos de crise e instabilidade.

Sua obra *“Liderando Mudança”* é considerada referência na área, propondo um modelo de oito etapas para a implementação eficaz de mudanças nas organizações. O modelo de Kotter (1999) destaca a importância de criar um senso de urgência, estabelecer uma coalizão de liderança forte, desenvolver uma visão clara, comunicar essa visão, empoderar os colaboradores, gerar vitórias de curto prazo, consolidar ganhos e ancorar as novas abordagens na cultura da organização. No contexto de gestão de pessoas, suas contribuições são particularmente relevantes, pois ele aborda as dimensões humanas das mudanças organizacionais, enfocando a necessidade de liderança compassiva, comunicação eficaz e engajamento dos colaboradores.

Em termos de administração geral, os conceitos e abordagens de Kotter oferecem uma estrutura robusta para navegar em tempos incertos, proporcionando diretrizes claras para líderes e gestores. Ele argumenta que a capacidade de liderar mudanças é uma competência crítica para organizações que buscam se adaptar, inovar e prosperar em cenários desafiadores. Ao destacar a necessidade de uma comunicação eficaz e a importância de envolver todos os níveis da organização no processo de mudança, os trabalhos de Kotter ajudam a orientar as práticas administrativas para um desempenho mais eficiente e resiliente, especialmente em períodos de crise e desemprego.

Rosabeth Moss Kanter é uma proeminente teórica da administração e professora na Harvard Business School, cujas pesquisas e publicações têm fornecido contribuições significativas para a compreensão das dinâmicas organizacionais, especialmente em contextos de mudança e incerteza. Suas abordagens inovadoras acerca da transformação organizacional, resiliência e adaptabilidade se mostram particularmente relevantes em períodos de crise e desemprego, quando as organizações são compelidas a reavaliar estratégias e práticas de gestão. Kanter destaca a importância da inovação contínua e da capacidade de navegar por incertezas como fatores essenciais para a sustentabilidade e o sucesso a longo prazo das organizações.

Em sua obra *“Confidence : how winning streaks and losing streaks begin and end”*, Kanter (2004) explora o papel crucial da confiança nas relações organizacionais e como ela pode ser cultivada para impulsionar a transformação positiva. Ela argumenta que a confiança é um componente fundamental para a criação de um ambiente propício à inovação e à resiliência, elementos indispensáveis para as organizações em tempos de crise. Para a área de Gestão de Pessoas, as contribuições de Kanter são relevantes no sentido de que ela propõe práticas que fortalecem o engajamento, a motivação e a colaboração entre os colaboradores, considerando esses fatores como peças-chave para a superação de adversidades e a manutenção da competitividade.

No âmbito da Administração, as teorias e conceitos desenvolvidos por Kanter oferecem uma base sólida para a implementação de estratégias adaptativas e orientadas para a mudança. Sua ênfase na inovação, na construção de relações de confiança e na promoção de um ambiente organizacional resiliente ressoa com as

necessidades contemporâneas das organizações, que enfrentam cenários cada vez mais voláteis e incertos. Assim, o trabalho de Kanter serve como um guia valioso para líderes e gestores que buscam fomentar a adaptabilidade, a inovação e a resiliência em suas equipes, contribuindo para a evolução e o aprimoramento das práticas administrativas em tempos desafiantes.

Ian Mitroff é um destacado pesquisador e professor emérito na área de administração, reconhecido por suas contribuições significativas ao estudo do gerenciamento de crises, resiliência organizacional e planejamento de contingência. Sua abordagem enfatiza a necessidade de preparação proativa e resposta eficaz a situações de crise, proporcionando assim, um arcabouço teórico e prático para as organizações navegarem por cenários adversos. Mitroff defende que as crises não são eventos isolados e imprevisíveis, mas sim, fenômenos que podem ser gerenciados e mitigados por meio de planejamento estratégico e tomada de decisão informada.

Em sua obra *“Managing Crises Before They Happen”*, Mitroff (2001) delinea estratégias para a identificação e gestão de potenciais crises antes que elas se materializem, destacando a importância de uma liderança forte, comunicação eficiente e uma cultura organizacional que valoriza a aprendizagem contínua e a adaptabilidade. Para a área de Gestão de Pessoas, suas contribuições são extremamente pertinentes, uma vez que ele reconhece os colaboradores como peças-chave no processo de construção da resiliência organizacional. Ele argumenta que o envolvimento dos colaboradores na criação e implementação de planos de contingência fortalece a capacidade da organização de responder rapidamente a crises, minimizando assim, os impactos negativos e promovendo uma recuperação mais ágil.

No contexto da Administração de modo geral, o trabalho de Mitroff proporciona diretrizes claras e práticas para o desenvolvimento de estratégias de gerenciamento de crises, contribuindo para a evolução do campo e aprimorando a capacidade das organizações de se prepararem e responderem efetivamente a eventos adversos. Suas pesquisas ressaltam a relevância de uma abordagem integrada e colaborativa para o gerenciamento de crises, destacando o papel essencial dos recursos humanos nesse processo. Assim, as obras de Mitroff servem como referência para líderes e gestores que buscam fortalecer a resiliência

organizacional e a capacidade de suas equipes de enfrentarem desafios, especialmente em tempos de crise e desemprego.

Tom Peters é um influente pensador e autor na área de administração, conhecido por sua abordagem pragmática e inovadora em relação à excelência organizacional, liderança e gestão de recursos humanos. Seu trabalho destaca a necessidade de inovação constante, adaptação e busca incessante pela excelência, mesmo – e especialmente – em tempos de mudança e incerteza. Peters propõe que as organizações devem ser flexíveis, dispostas a reavaliar continuamente suas práticas e estratégias, e preparadas para responder de maneira ágil a um ambiente de negócios em constante evolução.

Em *“Vencendo a Crise”*, Peters (1983) oferece uma análise perspicaz dos desafios enfrentados pelas organizações em tempos de crise e desemprego, fornecendo estratégias práticas e exemplos concretos de como as empresas podem se adaptar e prosperar em condições adversas. Ele destaca a importância de uma liderança forte e visionária, capaz de inspirar confiança e motivar os colaboradores a se engajarem de corpo e alma em busca dos objetivos da organização. Para a Gestão de Pessoas, suas contribuições são fundamentais, uma vez que ele ressalta o papel central dos recursos humanos como um ativo estratégico para a organização, enfatizando a necessidade de estratégias de RH que sejam flexíveis, inovadoras e alinhadas com as demandas de um ambiente de negócios em constante transformação.

No âmbito da Administração de modo geral, o trabalho de Peters serve como um catalisador para a mudança e a inovação, encorajando líderes e gestores a repensarem suas abordagens e práticas administrativas. Ele promove uma cultura de aprendizado contínuo, experimentação e disposição para assumir riscos calculados, aspectos essenciais para as organizações que buscam não apenas sobreviver, mas prosperar em meio às turbulências do mercado. Dessa forma, as contribuições de Peters para a área de Gestão de Pessoas e Administração refletem uma visão contemporânea e dinâmica, destacando a necessidade de prontidão para a mudança, inovação constante e uma liderança resiliente e adaptativa em tempos de crise e incerteza.

Wayne F. Cascio é um distinto acadêmico e autor na área de gestão de recursos humanos, destacando-se por suas pesquisas e contribuições relacionadas

às práticas éticas na gestão de pessoas, bem como pelas estratégias de RH em contextos de recessão e crise. Seu trabalho aborda os desafios associados ao downsizing, procurando oferecer alternativas responsáveis e éticas às demissões em massa, e destacando os efeitos significativos do desemprego tanto para os indivíduos quanto para as comunidades e a sociedade em geral.

Em sua obra *“Responsible Restructuring: Creative and Profitable Alternatives to Layoffs”*, Cascio (2002) explora métodos inovadores e éticos de reestruturação organizacional, argumentando que é possível para as empresas serem financeiramente bem-sucedidas sem recorrer a demissões em massa. Ele propõe estratégias de gestão de recursos humanos que buscam preservar o emprego, destacando a importância de investir no desenvolvimento dos colaboradores, melhorar a eficiência operacional e adotar práticas de trabalho flexíveis. No contexto de gestão de pessoas, suas contribuições são fundamentais, pois oferecem um caminho viável para a preservação do capital humano, mesmo em tempos de crise econômica, enfatizando a ética e a responsabilidade social nas decisões de gestão.

No âmbito mais amplo da Administração, o trabalho de Cascio serve como um guia para líderes e gestores que buscam navegar por períodos de incerteza econômica sem sacrificar a integridade ética ou o bem-estar de seus colaboradores. Suas pesquisas contribuem para um entendimento mais profundo dos impactos do desemprego e fornecem alternativas pragmáticas e humanizadas para a reestruturação organizacional. Assim, as obras de Cascio desempenham um papel vital na formação de uma abordagem mais ética e socialmente responsável para a gestão de recursos humanos, especialmente em tempos de crise e desemprego, incentivando práticas que valorizam e preservam o capital humano.

11. CONCLUSÃO

Em conclusão, a análise crítica da literatura sobre Gestão de Pessoas e Mobilidade Internacional proporcionou uma compreensão aprofundada das diversas dimensões que permeiam a gestão estratégica de recursos humanos em um contexto globalizado. Os temas abordados, desde a Gestão Estratégica de Pessoas, passando por Cultura e Identidade nas organizações, Relações de Trabalho e Sindicalismo, até a Gestão de Pessoas no contexto de crise e desemprego, delineiam um campo de estudo rico e multifacetado, que exige uma abordagem integrada e

estratégica para a otimização do desempenho organizacional e a promoção do desenvolvimento humano.

É imperativo ressaltar a importância da adaptabilidade e da aprendizagem contínua nas organizações, especialmente diante dos desafios impostos pela diversidade no mundo do trabalho e pelas constantes mudanças no cenário econômico global. A gestão do desempenho, juntamente com uma política eficaz de recompensas e o fomento à inovação e aprendizagem, emerge como elementos chave para a retenção de talentos e a construção de uma vantagem competitiva sustentável. Portanto, as organizações devem permanecer vigilantes e proativas, buscando incessantemente o aprimoramento de suas práticas de gestão de pessoas, a fim de navegar com sucesso na complexa teia de desafios apresentados pela mobilidade internacional e pelas dinâmicas contemporâneas do trabalho.

Referências:

ULRICH, Dave. **Os campeões de recursos humanos:** inovando para obter os melhores resultados. 9. ed. São Paulo: Futura, 2004.

ULRICH, Dave. **The HR value proposition.** Boston: Harvard Business School, 2005.

ARMSTRONG, Michael. **Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice:** A Guide to the Theory and Practice of People Management. Nova York: Kogan Page, 2023.

ARMSTRONG, Michael. **A Handbook of Employee Reward Management and Practice.** Nova York: Kogan Page, 2005.

KOTTER, John P. **Liderando mudança.** Rio de Janeiro: Campus; Publifolha, 1999.

KOTTER, John P. **O coração da mudança:** transformando empresas com a força das emoções. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

PFEFFER, Jeffrey. **Vantagem competitiva através de pessoas.** São Paulo: Makron Books, 1995.

PFEFFER, Jeffrey. **The human equation:** building profits by putting people first. Boston: Harvard Business School Press, 1998.

BECKER, Gary. **Human capital:** a theoretical and empirical analysis, with special reference to education. Chicago: The University of Chicago Press, 1993.

CAPPELLI, Peter. **Contratando e mantendo as melhores pessoas**. Rio de Janeiro: Record, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed. Rio de Janeiro: Manole, 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração: teoria, processo e prática**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2022.

SEMLER, Ricardo. **Virando a própria mesa**. São Paulo: Best Seller, 1988.

SEMLER, Ricardo. **Maverick**. Londres: Arrow Books, 1994.

CABRERA, Luis Carlos de Queiróz. **Manual de gestão de pessoas e equipes**. São Paulo: Gente, 2002.

CARMELLO, Eduardo. **Gestão da singularidade**. São Paulo: Gente, 2012.

CHÉR, Rogério. **Engajamento: melhores práticas de liderança, cultura organizacional e felicidade no trabalho**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2016.

SCHEIN, Edgar H. **Cultura organizacional e liderança**. São Paulo: Atlas, 2009.

HOFSTEDE, Geert H. **Culturas e organizações: compreender a nossa programação mental**. Lisboa: Sílabo, 1997.

MOTTA, Fernando Carlos Prestes; CALDAS, Miguel P. **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 2009.

HALL, Stuart. **A identidade cultural na pós-modernidade**. Rio de Janeiro: Lamparina, 2014.

DAMATTA, Roberto. **A casa & a rua: espaço, cidadania, mulher e morte no Brasil**. Rio de Janeiro: Rocco, 1997.

HATCH, Mary Jo. **Organizational Identity: A Reader**. Oxford: Oxford University Press, 2004.

MARTIN, Joanne. **Organizational culture: mapping the terrain**. Londres: Sage, 2002.

TROMPENAARS, Alfons. **Nas ondas da cultura: como entender a diversidade cultural nos negócios**. São Paulo: Educator, 1994.

VERGARA, Sylvia Constant; DAVEL, Eduardo (org.). **Gestão com pessoas e subjetividade**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

PASCALÉ, Richard. **As artes gerenciais japonesas**: métodos e sistemas dos executivos japoneses, adaptados à realidade ocidental. Rio de Janeiro: Record, 1982.

MARX, Karl. **O capital**: crítica da economia política. São Paulo: Nova Cultural, 1996. 2 v.

DUNLOP, John Thomas. **Industrial relations systems**. Boston: Harvard Business School Press, 1993.

WALTON, Richard E.; MCKERSIE, Robert B. **A behavioral theory of labor negotiations**: an analysis of a social interaction system. Nova York: McGraw-Hill, 1965.

CARDOSO, Fernando Henrique. **Empresário industrial e desenvolvimento econômico no Brasil**. São Paulo: Difusão Européia do Livro, 1964.

ANTUNES, Ricardo. **Os sentidos do trabalho**: ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho. 2. ed. São Paulo: Boitempo, 2009.

BOITO JUNIOR, Armando. **O sindicalismo brasileiro nos anos 80**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1991.

BRAVERMAN, Harry. **Trabalho e capital monopolista**: a degradação do trabalho no século XX. 3. ed. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan, 1987.

CHALHOUB, Sidney. **Trabalho, lar e botequim**: o cotidiano dos trabalhadores no Rio de Janeiro da belle époque. 2. ed. Campinas: Ed. da Unicamp, 2001.

MOODY, Kim. **An injury to all**: the decline of American unionism. Londres; Nova York: Verso, 1988.

DRUCKER, Peter F. **A prática da administração de empresas**. São Paulo: Pioneira, 1998.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A estratégia em ação**: balanced scorecard. 9. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

DANIELS, Aubrey C. **Bringing out the best in people**: how to apply the astonishing power of positive reinforcement. Nova York: McGraw Hill Education, 2016.

PULAKOS, Elaine D. **Gestão de desempenho**: como aplicar processos bem-sucedidos para aumentar a performance da equipe. São Paulo: Ed. Gente, 2011.

BUCKLEY, Roger; CAPLE, Jim. **The theory and practice of training**. Londres: Kogan Page, 1995.

DESSLER, Gary. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Editora Pearson, 2014.

BECKER, Brian E.; ULRICH, Dave; HUSELID, Mark A. **Gestão estratégica de pessoas com 'scorecard'**: interligando pessoas, estratégia e performance. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. **Qualidade de vida no trabalho – QVT: conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial**. 2ª. São Paulo: Atlas, 2012.

DOWLING, Peter J.; FESTING, Marion; ENGLE, Allen D. **International Human Resource Management**. Boston: Cengage, 2017.

HARZING, Anne-Wil; PINNINGTON, Ashly. **International Human Resource Management**. Thousand Oaks: SAGE, 2014.

CALIGIURI, Paula. **Cultural Agility: building a pipeline of successful global professionals**. San Francisco: Jossey-Bass, 2012.

TARIQUE, Ibraiz; BRISCOE, Dennis R.; SCHULER, Randall S. **International human resource management: policies and practices for multinational enterprises**. Nova York: Routledge, 2022.

PUNNETT, Betty Jane. **International Perspectives on Organizational Behavior and Human Resource Management**. Nova York: Routledge, 2015.

MCNULTY, Yvonne; SELMER, Jan. **Research Handbook of Expatriates**. Cheltenham: Edward Elgar, 2017.

BREWSTER, Christopher; HOULDSWORTH, Elizabeth; SPARROW, Paul; VERNON, Guy. **International Human Resource Management**. Londres: CIPD - Kogan Page, 2016.

TAYEB, Monir H. **International Human Resource Management: A Multinational Companies Perspective**. Oxford: Oxford University Press, 2004.

FLEURY, Maria Tereza Leme. **Cultura e poder nas organizações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

FLEURY, Maria Tereza Leme. **As pessoas na organização**. 18. ed. São Paulo: Gente, 2002.

LAWLER, Edward E. **Strategic pay: aligning organizational strategies and pay systems**. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1990.

ARMSTRONG, Michael. **Armstrong's Handbook of Reward Management Practice: Improving Performance Through Reward**. Londres: Kogan Page, 2019.

GRATTON, Lynda. **The 100-year life: living and working in an age of longevity.** Londres: Bloomsbury, 2016.

CHIAVENATO, Idalberto. **Remuneração, benefícios e relações de trabalho: como reter talentos na organização.** 8. ed. São Paulo: Atlas, 2021.

WILSON, Thomas B. **Innovative reward systems for the changing workplace.** Nova York: McGraw-Hill, 2003.

MCADAMS, Jerry L. **The reward plan advantage: a manager's guide to improving business performance through people.** San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1996.

KEARNEY, Richard C.; COGGBURN, Jerrell D. **Public Human Resource Management: Problems and Prospects.** Thousand Oaks, CA: CQ Press, 2015.

SENGE, Peter M. **A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende.** 25. ed. São Paulo: Best Seller, 2009.

ARGYRIS, Chris. **Enfrentando defesas empresariais: facilitando o aprendizado organizacional.** Rio de Janeiro: Campus, 1992.

CHRISTENSEN, Clayton M. **O dilema da inovação: quando as novas tecnologias levam empresas ao fracasso.** São Paulo: M. Books, 2012.

HAMEL, Gary. **Liderando a revolução.** 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

MEISTER, Jeane C.; WILLYERD, Karie. **O Ambiente de Trabalho de 2020: Como as Empresas Inovadoras Atraem, Desenvolvem e Mantêm os Funcionários do Futuro nos Dias de Hoje.** Rio de Janeiro: Alta Books, 2018.

ROGERS, Everett M. **Diffusion of innovations.** 5. ed. Nova York: Free Press, 2003.

MEIRA, Silvio Romero de Lemos. **Novos negócios inovadores de crescimento empreendedor no Brasil.** Rio de Janeiro: Casa da Palavra, 2013.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional.** 18. ed. São Paulo: Pearson, 2021.

MASLOW, Abraham H. **Motivation and personality.** 2. ed. Nova York: HarperCollins, 1970.

MCGREGOR, Douglas. **Os aspectos humanos da empresa.** 2. ed. Lisboa: Clássica, 1970.

HERZBERG, Frederick. **The motivation to work.** New Brunswick, NJ: Transaction Publishers, 1993.

MCCLELLAND, David C. **Human motivation.** Cambridge: Cambridge University Press, 1987.

SCHEIN, Edgar H. **Cultura organizacional e liderança**. São Paulo: Atlas, 2009.

KANAANE, Roberto. **Comportamento humano nas organizações**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

TULSHYAN, Ruchika. **The Diversity Advantage: Fixing Gender Inequality In The Workplace**. Charleston, SC: CreateSpace Independent Publishing Platform, 2016.

ELY, R. J.; THOMAS, D. A. Cultural Diversity at Work: The Effects of Diversity Perspectives on Work Group Processes and Outcomes. **Administrative Science Quarterly**, [S.l.], v. 46, n. 2, p. 229-273, 2001. Disponível em: <https://doi.org/10.2307/2667087>. Acesso em: 28 out. 2023.

OSLER, Audrey. **Girls and exclusion: rethinking the agenda**. RoutledgeFalmer: Londres, 2003.

THOMAS JR, R. Roosevelt. **Beyond race and gender: unleashing the power of your total work force by managing diversity**. Nova York: AMACOM, 1991.

BARAK, Michalle E. Mor. **Managing Diversity: Toward a Globally Inclusive Workplace**. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, 2016.

KOTTER, John P. **Liderando mudança**. Rio de Janeiro: Campus; Publifolha, 1999.

KANTER, Rosabeth Moss. **Confidence: how winning streaks and losing streaks begin and end**. Nova York: Crown Business, 2004.

MITROFF, Ian. **Managing crisis before they happen: what every executive and manager needs to know about crisis management**. Nova York: AMACOM, 2001.

PETERS, Thomas J. **Vencendo a crise: como o bom senso empresarial pode superá-la**. 23. ed. São Paulo: HarperCollins, 1983.

CASCIO, Wayne F. **Responsible restructuring: creative and profitable alternatives to layoffs**. San Francisco, CA: Berrett-Koehler, 2002.

Artigo recebido em: agosto de 2023.
Artigo aprovado em: outubro de 2023.