



O AMOR NAS ORGANIZAÇÕES

| POR TALES ANDREASSI E UMESH MUKHI

É importante que gestores e líderes comecem a refletir sobre como construir uma cultura de coesão, em vez de se concentrarem apenas em métricas de desempenho.

O norte-americano Jay Barney, um dos mais reconhecidos pesquisadores contemporâneos da administração, participou de um painel na última conferência da Academy of Management, em 2019, que tratava de um tema aparentemente distante da sua especialidade: o amor nas organizações.

Barney é um estudioso em estratégia, campo que procura entender a diferença de desempenho entre as empresas. Ele criou a teoria da RBV, ou *resources based view*, que, resumidamente, defende que uma empresa conseguirá obter vantagem competitiva quanto mais valiosos forem seus recursos, raros e difíceis de imitar ou de substituir.

O que o amor tem a ver com isso? A definição de amor que Barney utiliza para o ambiente organizacional é um pouco diferente daquela que intuimos. Para ele, o amor nas organizações acontece quando alguém abre mão de uma vantagem significativa dentro de uma instituição em benefício de outra pessoa, sem esperar nada em troca.

Tal comportamento pode ser verificado em alguns tipos de organização, tais como organizações não governamentais (ONGs), associações de trabalho voluntário ou ainda entre empreendedores que iniciam uma *startup*. Talvez seja tão valioso, raro e difícil de imitar ou de substituir que possa constituir um diferencial estratégico. O amor, então, está longe de ser considerado um tema esotérico e perdido na principal conferência acadêmica de administração do mundo.

Toma-se o exemplo, mencionado pelo próprio Barney, do atentado no hotel Taj Mahal, ocorrido em Mumbai em novembro de 2008 e que acabou virando um estudo de caso da Harvard Business School. Na ocasião, ataques terroristas simultâneos em dez pontos da cidade, entre hotéis, bares, cinemas e lojas, fizeram dezenas de vítimas. Especificamente no hotel, embora 34 pessoas tenham falecido no atentado, os funcionários foram reconhecidos por colocarem suas vidas em risco com o propósito de salvar um grande número de hóspedes. Enquanto operadores de telefonia se mantiveram em seus postos, orientando os hóspedes a trancarem as portas e não saírem dos quartos, funcionários de restaurantes e

O amor nas organizações acontece quando alguém abre mão de uma vantagem significativa dentro de uma instituição em benefício de outra pessoa, sem esperar nada em troca.

salas de conferência ajudaram as pessoas a se esconderem e formaram até escudos humanos para protegê-las durante as tentativas de fuga.

Não foi um roteiro cuidadosamente estudado que fez com que os funcionários do Taj Mahal agissem dessa forma, e sim o cultivo que a organização tem por valores como integridade e compromisso, presentes desde o processo de recrutamento. A empresa busca talentos que acabaram de terminar o ensino médio em pequenas cidades semiurbanas e, em vez de olhar para aqueles que são os melhores em matemática ou os mais fluentes em inglês, escolhe seus *trainees* com base em três características: atitude de respeitar os mais velhos; capacidade de vibrar e ver a vida de forma positiva, mesmo em momentos de adversidade; e necessidade que a família tem da renda desse trabalho.

CAPITAL RELACIONAL

Especialmente em empresas nascentes, a questão do relacionamento entre membros de um time empreendedor afeta a habilidade de construir um negócio de sucesso. Ruth Blatt, professora da Universidade de Illinois, publicou recentemente um artigo sobre o tema na prestigiosa revista *Academy of Management Review*. Para ela, *startups* costumam ter alto grau de inovação e, como faltam padrões para a tomada de decisão, torna-se mais difícil construir um capital relacional, entendido como uma composição entre confiança, identificação e comprometimento entre os membros do time.

A autora argumenta que existem duas formas de compensar a dificuldade de fortalecer o capital relacional. A primeira é deixar expectativas explícitas e transparentes. A segunda consiste em desenvolver esquemas de cuidado mútuo entre os membros do time empreendedor, em que um oferece favores ao outro por empatia, sem esperar nada em troca, uma conceituação que se aproxima da definição de amor de Barney. Conforme afirma Jerry Kaplan no livro *Startup: a Silicon Valley Adventure*, em relação à sua experiência

como cofundador de uma empresa de tecnologia, “começar um negócio é como iniciar um relacionamento amoroso”.

Ao conduzirem uma pesquisa na *startup* indiana Help Us Green, os autores deste artigo puderam vivenciar esse conceito do amor organizacional. A empresa fabrica incensos com restos de flores coletados nos templos indianos. Antes, boa parte das flores, com alta quantidade de pesticidas, era descartada no Rio Ganges. Além da preocupação com a sustentabilidade, chama a atenção no caso da Help Us Green como a causa do empoderamento feminino tocou seus fundadores. A *startup* contrata apenas mulheres, cuja empregabilidade é praticamente impossível na Índia, seja por pertencerem a castas vistas com preconceito por parte da sociedade, seja por terem baixíssima qualificação. Para as famílias dessas mulheres, esses salários constituem a única fonte de renda familiar.

O fato de a Help Us Green trabalhar com produtos sustentáveis e auxiliar comunidades carentes acabou atraindo à empresa universitários do Indian Institute of Technology de Roorkee, um dos mais concorridos do país. Eles abriram mão de trabalhar em grandes empresas para abraçar o propósito da *startup*. O resultado é que a Help Us Green acabou instalando-se na incubadora da universidade e hoje já está entrando em mercados mais sofisticados tecnologicamente, como o de moldes e peças feitos de material orgânico, um substituto do plástico. Resumidamente, os fundadores da empresa perceberam em algum momento que poderiam mudar muito mais vidas do que imaginavam, atraíram jovens engenheiros que apostaram nos valores da empresa e assim vêm conseguindo se estabelecer e expandir nos negócios.

DESAFIOS DAS EMPRESAS NA ÍNDIA

Tanto o caso do hotel Taj Mahal quanto o da Help Us Green podem dar a falsa impressão de que a Índia está avançada no desenvolvimento de modelos de gestão alternativos. Infelizmente, isso não é verdade, dado que as empresas indianas enfrentam grandes desafios na administração de seus



Mulheres fazendo incenso na fábrica da Help Us Green

recursos humanos. O acadêmico e consultor Navi Radjou, um dos principais nomes da Frugal Innovation – baseada na redução da complexidade dos custos –, relata a dificuldade que as empresas indianas têm de inovar, pois, em sua maioria, são avessas ao risco e possuem problemas no engajamento de seus funcionários.

Cerca de 50% da mão de obra indiana possui menos de 26 anos, e, como bons representantes dessa geração, esses profissionais não querem ficar muito tempo trabalhando em uma mesma empresa. Além disso, a forte estrutura hierárquica e a presença da família fundadora na gestão do negócio, características geralmente encontradas nas empresas indianas, também contribuem para afugentar a nova geração de administradores, principalmente aqueles bem formados nos Indian Institute of Management espalhados pelo país.

Quem sabe por isso algumas grandes empresas estejam modernizando seus sistemas de gestão. Conforme apontam Peter Cappelli, Harbir Singh, Jitendra V. Singh e Michael Useem, ao pesquisarem 98 corporações indianas, praticamente todos os líderes entrevistados disseram que a vantagem competitiva das empresas em que trabalham está nas pessoas. Nas palavras dos autores, a visão predominante é de longo prazo: “Eles trabalham para criar um senso de missão social que é atendido quando o negócio faz sucesso.

E fazem altos investimentos no desenvolvimento dos funcionários, apesar da mão de obra abundante disponível”.

Uma forma de a Índia vencer os seus desafios na administração de recursos humanos talvez seja introduzindo alguns aspectos próprios de sua cultura, como a espiritualidade, a tolerância e a não violência, nos seus modelos de gestão empresarial. Embora permaneçam longe do *mainstream* da literatura de gestão, esses tópicos começam a ganhar espaço, já que fundamentam como empreendedores, funcionários, *chief executive officers* (CEOs) e colegas formam o vínculo com a missão da empresa. Assim, é importante que gestores e líderes comecem a refletir sobre como construir uma cultura de coesão, em vez de se concentrarem apenas em métricas de desempenho. ●

PARA SABER MAIS:

- Ruth Blatt. *Tough love: how communal schemas and contracting practices build relational capital in entrepreneurial teams*. *Academy of Management Review*, v.34, n.3, 2009. Disponível em: doi.org/10.5465/amr.2009.40633298
- Jerry Kaplan. *Startup: A Silicon Valley adventure*, 1994.
- Navi Rajou. *How Indian corporate culture impedes innovation*. *Harvard Business Review*, 2008. Disponível em: hbr.org/2008/06/how-indian-corporate-culture-i.html
- Sumant Sinha. *The Indian way of management*. *Business Today*, 2010. Disponível em: businesstoday.in/magazine/columns/the-indian-way-of-management/story/9427.html
- Peter Cappelli, Harbir Singh, Jitendra V. Singh e Michael Useem. *Leadership lessons from India*. *Harvard Business Review*, 2010.

TALES ANDREASSI > Professor da FGV EAESP > tales.andreassi@fgv.br
 UMESH MUKHI > Professor da FGV EAESP > umesh.mukhi@fgv.br