



O PESO DE UM FUNCIONÁRIO PROBLEMÁTICO

Contratar uma estrela ou dispensar um trabalhador inescrupuloso?

POR **SACHIN WAIKAR** (BASEADO EM PESQUISAS DE MICHAEL HOUSMAN E DYLAN MINOR)

Funcionários problemáticos representam um peso maior para sua organização do que você imagina. As empresas sabem que é possível atrair e reter os melhores talentos oferecendo bônus generosos, salas exclusivas ou opções de ações. Mas o que fazer com os trabalhadores no outro extremo do espectro, que são um peso para o desempenho da empresa? Quanta atenção dedicar a esses funcionários problemáticos? Muita, de acordo com uma pesquisa realizada por Dylan Minor, da Kellogg School.

Minor e seu coautor, Michael Housman, observaram os "trabalhadores inescrupulosos", aqueles que se envolvem em comportamentos ilegais ou antiéticos e que podem prejudicar as organizações. Segundo os pesquisadores, esses funcionários

realizam trabalhos de qualidade inferior, espalham comportamento antiético entre os colegas e diminuem a satisfação dos clientes.

Na verdade, o custo associado à contratação de profissionais inescrupulosos é maior do que o benefício de empregar um trabalhador com ótimo desempenho. Em outras palavras, em termos financeiros, pode ser melhor para as organizações investirem recursos para lidar com seus funcionários inescrupulosos do que concentrar suas energias nas "estrelas".

A pesquisa também identificou os sinais de comportamentos sem escrúpulo e propôs estratégias que as empresas podem adotar para que não fiquem sobrecarregadas com esses funcionários problemáticos.

UM PROBLEMA COMUM, PORÉM POUCO ESTUDADO

Professor assistente de Economia de Gestão e Ciências da Decisão, há tempos Minor tem interesse nos fatores que influenciam o projeto de organizações eficazes. Ele e Housman, executivo atuante na empresa de software de gestão de talentos Cornerstone OnDemand, decidiram investigar as ramificações dos trabalhadores inescrupulosos, tema de pesquisa até então pouco estudado. "Já se escreveu muito sobre profissionais de alto desempenho, os *superstars*", diz Minor, "mas precisamos entender o outro lado do espectro".

Os pesquisadores usaram um conjunto de dados da Cornerstone, consultoria que aplica testes para seleção de funcionários nas empresas – o modo como esses profissionais autoavaliam suas habilidades, se essas habilidades eram boas quando testadas, como foi o seu desempenho na contratação e os motivos pelos quais foram demitidos. O estudo analisou informações de mais de 58.000 trabalhadores horistas, em 11 empresas conhecidas, durante vários anos. "A riqueza de dados nos permitiu acompanhar os trabalhadores ao longo do tempo e observar os sinais e as consequências da falta de escrúpulos", explica Minor.

Até que ponto é comum o comportamento inescrupuloso, que os pesquisadores definiram como "uma violação flagrante da política da empresa" e que resultou em demissão? Na amostra da pesquisa, um determinado funcionário tinha cerca de 5% de chance de se envolver em comportamento inescrupuloso, como assédio sexual ou fraude, durante o período observado.

O CUSTO ELEVADO DOS TRABALHADORES INESCRUPULOSOS

Esse tipo de funcionário pode trazer graves consequências para as organizações. Muitas vezes, parecem ótimos trabalhadores, mas na verdade estão minando a reputação da empresa.

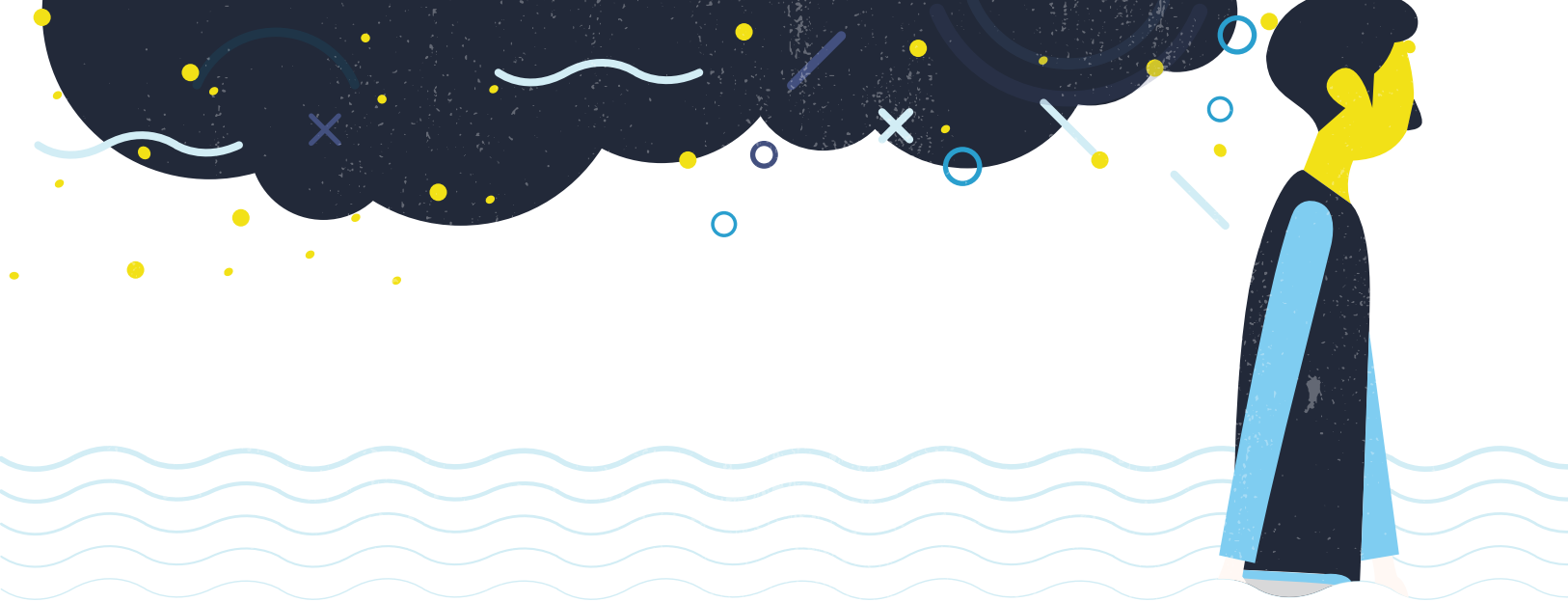
A pesquisa constatou que os inescrupulosos concluíam seu trabalho mais rapidamente do que outros funcionários. Isso pode explicar por que, por exemplo, pode passar despercebido para uma empresa de investimentos que um *trader* desonesto aparentemente bem-sucedido tenha, na verdade, um comportamento questionável. Mas, em última análise, os trabalhadores inescrupulosos tendem a entregar um trabalho de qualidade inferior, conforme medido pela satisfação do cliente. "No curto pra-

zo, parece que eles estão desempenhando bem suas funções", diz Minor, "mas a má qualidade do seu trabalho pode prejudicar a reputação da empresa".

Além disso, a maior densidade de funcionários antiéticos em um grupo de trabalho específico aumenta a probabilidade dos outros membros da equipe apresentarem comportamento semelhante. De fato, quando uma pessoa fazia parte de um grupo de trabalho com alta densidade de funcionários inescrupulosos, Minor notou um aumento de 47% na probabilidade desse indivíduo se tornar inescrupuloso. "É uma forma prejudicial de contaminação ética", diz ele. "Dá para se pensar no comportamento como uma espécie de vírus, fazendo com que o trabalhador inescrupuloso gere tendências."

Qual o custo dos funcionários inescrupulosos? Para quantificar o prejuízo que causam, os pesquisadores compararam o valor de um superfuncionário, com base em dados de desempenho, com a simples ação de eliminar um trabalhador inescrupuloso. Os resultados foram surpreendentes. Um *superstar* que está entre os 1% melhores – um profissional de alto desempenho, muito raro – gera US\$ 5.300 em valor adicional, produzindo mais do que um funcionário médio. A substituição de um trabalhador inescrupuloso por outro mediano provoca um valor estimado em US\$ 12.800 em economia no mesmo período, reduzindo o custo da rotatividade referente ao inescrupuloso. Da mesma forma, a substituição de um funcionário inescrupuloso rendeu quase quatro vezes o valor da contratação de um profissional com desempenho entre os 10% melhores. "Isso sequer leva em conta os efeitos de contaminação dos outros funcionários e as despesas de custo jurídico e de reputação dos trabalhadores inescrupulosos", diz Minor. "Assim, acredito que seja uma estimativa conservadora."

SINAIS DA FALTA DE ESCRÚPULOS O trabalho dos pesquisadores detectou vários sinais de comportamento inescrupuloso. Um deles tem a ver com a autoconfiança. Os funcionários da amostra autoavaliaram suas habilidades técnicas em diversas áreas. Em seguida, suas avaliações foram comparadas com as medidas subsequentes de suas capacidades reais, produzindo uma medida acima/abaixo da confiança. O excesso de confiança foi um forte sinal de comportamento inescrupuloso. "Numa perspectiva econômica, o excesso de confiança muitas vezes



significa adotar uma estimativa errada em sua probabilidade", diz Minor, "inclusive subestimando a probabilidade de ser flagrado fazendo algo antiético". Funcionários que relataram confiança excessiva sobre suas habilidades em planilhas, por exemplo, podem também ter superestimado sua capacidade de ocultar atrasos ou trapacear em cartões de ponto.

Várias perguntas do questionário de triagem de emprego avaliaram o quanto os candidatos eram "empáticos", ou seja, até que ponto estariam dispostos a lidar com as preocupações de outras pessoas. Não foi surpresa constatar que quanto maior a empatia dos candidatos, menor a probabilidade de serem inescrupulosos.

Outro indicador foi ainda mais surpreendente: os funcionários que concordaram com declarações da triagem, como "acredito que as regras são feitas para serem obedecidas", eram mais propensos a se envolver em ações inescrupulosas. "Podemos pensar nisso como um teste de honestidade inteligente", diz Minor. "A maioria das pessoas entende que há momentos em que talvez não faça sentido seguir as regras." Assim, aquelas que endossaram rigidamente o respeito às normas, ironicamente, talvez sejam mais propensas a infringi-las.

Finalmente, o enquadramento incorreto da função – funcionários ocupando cargos que não complementavam corretamente seus talentos – foi outro sinal de comportamento inescrupuloso.

COMO O GESTOR DEVE AGIR? Como as empresas se livram dos trabalhadores inescrupulosos? Atualmente, evitar tem sido a principal ferramenta. A maioria das empresas tenta excluir esses candidatos na fase de contratação, mas Minor defende uma intervenção mais estratégica. "A falta de

escrúpulos provavelmente emerge de uma combinação de natureza e criação", diz ele. "Assim, embora possa haver uma predisposição a esses comportamentos, é preciso fornecer o tipo certo de educação para impedi-los, da mesma forma que colocar todos os criminosos na prisão certamente reduz a criminalidade, mas a recuperação pode ser a melhor abordagem para alguns deles."

Minor está trabalhando agora em uma pesquisa de acompanhamento, para observar informações mais detalhadas de uma das empresas que faziam parte do grande conjunto de dados. O pesquisador está interessado em observar as pessoas que são inescrupulosas, em relação às outras ao seu redor, mas cujo comportamento não seja tão extremo ao ponto de ser ilegal. Qual o impacto causado por esses funcionários em seus colegas de trabalho e na empresa?

Também está observando a distribuição física de espaço de trabalho no que se refere aos trabalhadores inescrupulosos, e leva isso em conta, em sua nova pesquisa. "Os inescrupulosos tendem a espalhar seu efeito em um andar inteiro, em contraponto aos funcionários altamente produtivos, que tendem a causar impacto positivo somente a uma curta distância das pessoas com quem trabalham", diz ele. "Você deve colocar o trabalhador inescrupuloso no canto de uma área de trabalho ou no meio? Deve colocá-lo ao lado de um supervisor? Onde deve ficar posicionado o trabalhador de alto desempenho? Qual é a maneira ideal de configurar isso para maximizar o valor de uma 'estrela' do desempenho e reduzir a contaminação de um trabalhador inescrupuloso?" – conclui.

SACHIN WAIKAR é redator colaborador da *Insight Kellogg Northwestern.edu*.



AUTONOMIA AOS FUNCIONÁRIOS FACILITA ACESSO A BENEFÍCIOS DA INOVAÇÃO ABERTA

POR **ANA BURCHARTH**

Estratégias enfatizando abordagens colaborativas, como a inovação aberta, estão no topo da agenda dos executivos desde a última década. E são ainda mais relevantes neste início de quarta revolução industrial, marcada por grande efervescência tecnológica e elevado grau de incerteza sobre suas consequências. Alianças, redes e outras parcerias com agentes externos são formas de compartilhar riscos, reduzir ambiguidades e alavancar sinergias para lidar com as tecnologias digitais e os novos modelos de negócio que emergem no cenário atual.

No entanto, muitas empresas ainda enfrentam problemas com a implementação de práticas abertas de inovação, e as questões gerenciais são dificuldades comuns. Ao se comprometerem com a colaboração externa, as organizações percebem que os sistemas e rotinas existentes se tornam obsoletos, exigindo adaptações ou novas ferramentas de gestão. Existe uma grande disparidade não apenas no grau de adoção das práticas de inovação

aberta, mas também na capacidade das empresas capturarem valor com elas.

Por que algumas organizações se beneficiam da colaboração com parceiros externos no processo de inovação, enquanto outras não conseguem?

Segundo pesquisa da Fundação Dom Cabral, uma das chaves para essa questão está no grau de autonomia concedido aos funcionários. Esse resultado surpreendente contesta a cultura corporativa hierarquizada, controladora e com processos muito bem definidos, típica de grande parcela das empresas brasileiras. Como exemplo, temos o caso do BBVA (Gianiodis, P. G.; Ettlie, J. E e Urbina, J. J. 2014) que, ao levar a cabo uma iniciativa com base nos princípios da inovação aberta, deu ao responsável pelo projeto maior liberdade para se desviar das normas financeiras e operacionais utilizadas nas outras unidades de negócios. A equipe contou com um método de laboratório, para experimentar novos processos e serviços, conseguindo levar o banco a superar seus pares europeus.

ALÉM DE ESTABELECEER PRÁTICAS VOLTADAS PARA FORA DAS FRONTEIRAS DA EMPRESA, A INOVAÇÃO ABERTA TAMBÉM REQUER ALTERAÇÕES SIGNIFICATIVAS NA ORGANIZAÇÃO INTERNA

O PAPEL DA AUTONOMIA NO DESEMPENHO DA INOVAÇÃO ABERTA

Além de estabelecer práticas voltadas para fora das fronteiras da empresa, a inovação aberta também requer alterações significativas na organização interna. Uma delas está ligada ao *job design* (desenho das atribuições dos funcionários). Em estudo recente, concluímos que é necessário rever o velho dilema entre coordenação e autonomia, para que a colaboração com parceiros externos gere, de fato, inovações em maior número e valor.

A autonomia se refere ao grau de liberdade, independência e escolha concedido ao funcionário, para que planeje e exerça sua função. Em nossa pesquisa, medimos a autonomia por meio de três práticas: apoio para trabalhar com ideias próprias, tempo para a criatividade e iniciação de atividades intraempreendedoras. Além de impactar o grau de satisfação e bem-estar no trabalho, a autonomia está relacionada à criatividade, motivação intrínseca, proatividade (comportamento empreendedor) e senso de propriedade. Todos esses ingredientes são fundamentais para que o funcionário consiga traduzir as oportunidades criadas com parceiros externos no melhor resultado para a empresa.

AUTONOMIA E CRIATIVIDADE As pessoas são mais criativas quando percebem ter escolhas de como proceder para realizar as tarefas que lhes são atribuídas. Permitir que os funcionários sigam suas próprias ideias no trabalho confere a eles tempo para observar e explorar. Alguma folga na rotina é necessária, porque alimenta a busca por projetos inovadores, associados a níveis elevados de

incerteza, e estimula o “não óbvio” e “não trivial”. Já os cargos bem definidos e com baixa autonomia tendem a encorajar perspectivas limitadas e reduzem as possibilidades de experimentação. A inovação aberta demanda muita criatividade para que o conhecimento seja transferido a contextos em que não foi, inicialmente, concebido para ser utilizado. Ser capaz de imaginar como fazer uso de uma ideia desenvolvida por terceiros, através, por exemplo, de acordos de transferência de conhecimento, depende de um ato criativo do funcionário e de tempo para negociar com os atores externos. Portanto, a experimentação é parte integrante das práticas de colaboração externa, e a autonomia é fundamental para estimular o tão imprescindível pensamento “fora da caixa”.

AUTONOMIA E MOTIVAÇÃO Outro fator importante é a motivação. Do ponto de vista psicológico, os funcionários veem a autonomia como a oportunidade de influenciar o seu trabalho, o que garante entusiasmo e empenho. Em consequência, se dispõem a assumir mais riscos do que seus pares com menor autonomia. A motivação desempenha um papel-chave devido aos elevados custos de coordenação que o conhecimento externo implica. A menos que os funcionários estejam motivados, não conseguirão superar os maiores desafios de lidar com parceiros externos – atitudes protecionistas, assimetrias de informação e riscos de oportunismo. Além disso, pesquisas na área de recursos humanos revelam que a autonomia aumenta a motivação para compartilhar informações com colegas, o que é fundamental para absorção de *know-how* vindo de fora.

AUTONOMIA E PROATIVIDADE Autonomia também leva a um comportamento mais proativo e marcado por iniciativas pessoais. A proatividade é muito importante para enfrentar as imperfeições dos mercados de tecnologia, que exigem esforços adicionais. Os funcionários precisam ter capacidade de decisão para identificar as oportunidades de transferência de conhecimento, guiá-las através de processos internos e explorá-las. Como a maioria das empresas não utiliza todas as invenções que produz, a venda de ideias é uma preocupação estratégica marginal e temporária, para a qual não existem estruturas e processos bem estabelecidos. Portanto, ela depende de funcionários proativos

que tomem a iniciativa de transcender as rotinas existentes e criar novos processos que questionem o *status quo*, como a tradição de vender principalmente produtos, e não licenças. Essa nova maneira de fazer as coisas inclui não apenas os acordos de compra e venda de tecnologias com parceiros externos, mas também a criação de *spin-offs*. A autonomia faz com que os funcionários se sintam incentivados a engajar-se em um empreendimento que envolva a criação ou comercialização de novas ideias, vindas de fora. O desafio para a gestão é a construção de um clima organizacional que apoie indivíduos empreendedores nas transações com parceiros externos.

AUTONOMIA E SENSO DE PROPRIEDADE A autonomia também favorece a aprendizagem prática, à medida que os funcionários se envolvem mais e são mais bem informados sobre o processo de trabalho. Essa experiência gera um senso de propriedade mais amplo do seu exercício e das tarefas a serem executadas. É essa atitude em relação às próprias tarefas que estimula os funcionários a encontrarem mercados externos para ideias e tecnologias difíceis de serem implementadas dentro da empresa. Normalmente, os funcionários desenvolvem soluções para problemas que lhes são pessoalmente gratificantes e trabalham mais quando percebem que seus esforços não são arquivados ou esquecidos. Assim, altamente envolvidos e com elevado senso de propriedade, são mais propensos

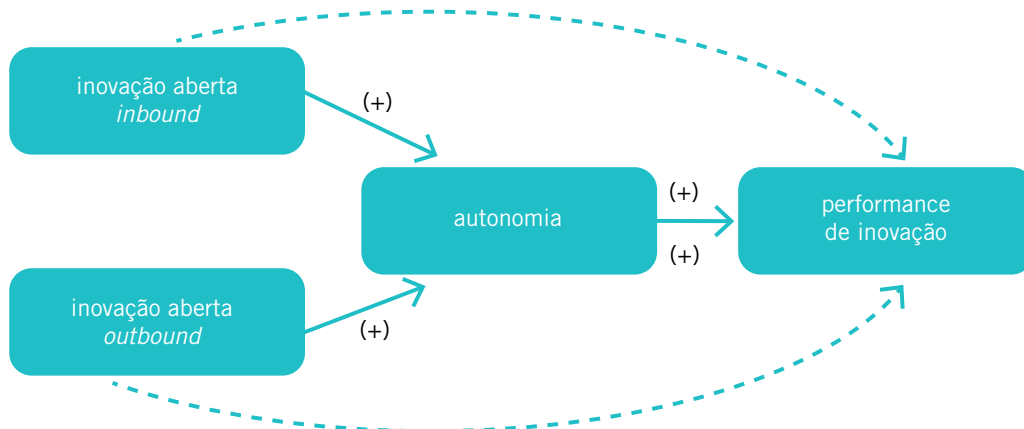
A AUTONOMIA TAMBÉM FAVORECE A APRENDIZAGEM PRÁTICA, À MEDIDA QUE OS FUNCIONÁRIOS SE ENVOLVEM MAIS E SÃO MAIS BEM INFORMADOS SOBRE O PROCESSO DE TRABALHO

a trabalhar fora dos domínios organizacionais existentes, seja do ponto de vista do conhecimento, do mercado ou da tecnologia.

A **Figura 1** reúne os principais resultados da nossa pesquisa, evidenciando que a autonomia media (ou explica) a relação entre inovação aberta e o desempenho organizacional (do ponto de vista da performance da inovação).

Nossos resultados mostram que o aproveitamento de oportunidades externas, através das práticas de inovação aberta (seja *inbound* ou *outbound*), requer não apenas que os gestores facilitem estrategicamente estas atividades, mas também que os funcionários tenham liberdade para conduzir o trabalho, com base em sua capacidade de tomar e executar decisões.

FIGURA 1 | AUTONOMIA COMO MEDIADORA ENTRE INOVAÇÃO ABERTA E PERFORMANCE DE INOVAÇÃO





EM TERMOS DE RESULTADOS DE PERFORMANCE, A INOVAÇÃO ABERTA É CONSIDERADA UM MEIO DE ACELERAR OS PROCESSOS DE DESENVOLVIMENTO INTERNOS E MAXIMIZAR OS LUCROS DA INOVAÇÃO

RESULTADOS DA INOVAÇÃO ABERTA A inovação aberta envolve a execução de uma ampla gama de práticas relacionadas à aquisição e comercialização de conhecimento externo – também conhecidas como dimensões de *inbound* e *outbound*. A inovação aberta *inbound*, ou de “fora para dentro”, inclui desde simples pesquisas na Internet até práticas mais complexas, como a compra de P&D, que têm como objetivo comum a absorção de conhecimento. Já as práticas de inovação aberta *outbound*, ou de “dentro para fora”, envolvem a transferência de conhecimento para parceiros externos, que podem incluir acordos de licenciamento, cooperação e revelação gratuita de tecnologias.

Em termos de resultados de performance, a inovação aberta é considerada um meio de acelerar os processos de desenvolvimento internos e maximizar os lucros da inovação. Ela facilita o acesso aos recursos, conhecimentos e competências, que de outra forma estariam indisponíveis para a empresa, além de permitir que as organizações capturem o potencial monetário e estratégico da comercialização ativa de conhecimento. No entanto, essa abertura também envolve custos relevantes de absorção e transferência de conhecimento: cognitivos (por exemplo, atenção da gestão), de

transação (por exemplo, medo de oportunismo) e de organização (por exemplo, tempo). Esses custos podem se manifestar como projetos de desenvolvimento de novos produtos mais lentos e caros, ou como cota de mercado reduzida. No entanto, estudos recentes revelam que, realizada simultaneamente, a compra e venda de conhecimento reduz a produtividade total da inovação. Ou seja, os resultados da inovação aberta são muito variáveis.

Em nossa pesquisa, medimos a performance tanto como a porcentagem da receita proveniente de produtos introduzidos no mercado, nos últimos três anos, quanto como o número de novos produtos introduzidos nesse período.

TRADE-OFF ENTRE AUTONOMIA E CONTROLE

Limitar a autonomia dos funcionários e monitorar de perto o seu comportamento pode dificultar a inovação aberta, mas também produzir efeitos colaterais positivos, como maior coordenação, alinhamento estratégico e utilização mais eficiente dos recursos. Não ignoramos o conhecido *trade-off* entre autonomia e controle, mas nossa pesquisa identifica como ele acontece no contexto de colaboração externa. E a exemplo de outros paradoxos de gestão, o caminho do meio não é necessariamente o melhor ou a possibilidade mais concreta para a maioria dos executivos. Os gestores precisam tomar decisões para equilibrar esse *trade-off*, e nosso estudo sugere que, para implementar a inovação aberta com mais eficiência, devem sacrificar o controle em favor da autonomia.

ANA BURCHARTH, Ph.D., é professora e pesquisadora do Núcleo de Inovação e Empreendedorismo da Fundação Dom Cabral.

Os argumentos aqui apresentados se apoiaram em estudo realizado em colaboração com os professores Helle Alsted Søndergaard (Universidade de Aarhus) e Mette Præst Knudsen (Universidade do Sul da Dinamarca), que teve como base os dados quantitativos de um questionário aplicado em 2010, em 331 empresas na Dinamarca.



CONCLUSÃO

Um fator importante que explica por que as empresas lucram com a adoção de um modelo de inovação aberta é a concessão de autonomia aos seus funcionários. Os benefícios da inovação aberta são completamente capturados somente quando as empresas adotam uma série de práticas organizacionais internas que garantem a seus funcionários o tempo, a liberdade e a independência para realizar bem o seu trabalho.

Nosso estudo mostra que a inovação aberta requer não apenas conexões com o mundo exterior, mas também alterações organizacionais relevantes em termos de *job design*. Além de esforços explícitos para incentivar a utilização de práticas *inbound* e *outbound*, os gestores que querem produzir resultados com a colaboração externa devem também garantir autonomia para os seus funcionários, formalizando possibilidades de autogerir o seu trabalho. Mas, essa não é uma tarefa trivial, já que requer o envolvimento de várias áreas, dentre elas, o RH. Além disso, autonomia pressupõe o envolvimento dos gerentes de nível médio, que são, de fato, os que têm o poder de conferir soberania a suas equipes.

PARA SE APROFUNDAR NO TEMA

BURCHARTH, Ana Luiza de Araujo; KNUDSEN, Mette Praest; SØNDERGAARD, Helle Alsted. The role of employee autonomy for open innovation performance. *Business Process Management Journal*. **Em revisão para publicação.**

BURCHARTH, Ana Luiza de Araujo; KNUDSEN, Mette Praest; SØNDERGAARD, Helle Alsted. Neither invented nor shared here: the impact and management of attitudes for the adoption of open innovation practices. *Technovation*, Oxford, v. 34, n. 3, p. 149-161, Mar. 2014.

COLOMBO, Massimo G.; PIVA, Evila; ROSSI-LAMASTRA, Cristina. Authorising employees to collaborate with communities during work hours: when is it valuable for firms? *Long Range Planning*, Oxford, v. 46, n. 3, p. 236-257, Jun. 2013.

CRISCUOLO, Paola; SALTER, Ammon; TER WAL, Anne L. Going underground: bootlegging and individual innovative performance. *Organization Science*, Hanover, v. 25, n. 5, p. 1.287-1.305, Sept/Oct. 2014.

FOSS, Nicolai J.; LAURSEN, Keld; PEDERSEN, Torben. Linking customer interaction and innovation: the mediating role of new organizational practices. *Organization Science*, Hanover, v. 22, n. 4, p. 980-999, Jul/Ago. 2011.

GIANIODIS, Petter G.; ETTLIE, John E.; URBINA, Jose J. Open service innovation in the global banking industry: inside-out versus outside-in strategies. *Academy of Management Perspectives*, Briar Cliff Manor, v. 28, n.1, p. 76-91, Feb. 2014.

WEST, Joel; BOGERS, Marcel. Leveraging external sources of innovation: a review of research on open innovation. *Journal of Product Innovation Management*, Oxford, v. 31, n. 4, p. 814-831, Jul. 2014.