

# **A MUDANÇA DO PARADIGMA DA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS DE UMA FUNÇÃO REGULATÓRIA PARA UMA FUNÇÃO FACILITADORA.**



**Autor:** Fábio Montenegro Mathias - Dezembro de 2002

Neste início do terceiro milênio, mudança é considerada como palavra chave dentro do contexto empresarial. As tendências indicam que empresas com um modelo de gestão tradicional e ultrapassada não conseguirão sobreviver frente às novas exigências do mercado. Assim, a mudança tornou-se assunto predominante com que se defronta todo gestor de empresas.

Mudanças, tais como a globalização, as revoluções tecnológicas, a diversidade cultural e a existência de clientes mais inconstantes e exigentes, está transformando a economia. As empresas enfrentam a adaptação como rotina, quando operam em um ambiente globalizado e, desta forma, reagem através da crescente flexibilidade. Esta flexibilidade é exigida na Gestão de Recursos Humanos, não somente aos processos técnicos, mas também nas relações junto ao trabalhador.

Desta forma a Gestão de Recursos Humanos passa de uma de uma função regulatória para uma função facilitadora. A mudança do paradigma da Gestão de Recursos Humanos de uma função regulatória para uma função facilitadora seria suficiente para dar conta das contradições entre trabalho e capital? Responder a essa questão constitui o objetivo deste ensaio.

## **A MUDANÇA DO PARADIGMA DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS.**

Legge menciona a concepção das idéias de gestão de pessoas no trabalho a partir dos estudos de administração científica, em 1911, realizado por Taylor seguido posteriormente do Movimento de Relações Humanas de Mayo, em 1933.<sup>1</sup>

O trabalho de Taylor tornou-se o primeiro a analisar as práticas de recursos humanos como as conhecemos hoje.

Taylor defendeu que os trabalhadores precisavam de treinamento apropriado e deveriam ser selecionados de acordo com a sua capacidade, foi precursor da contratação baseada em habilidades. Mayo e seus pesquisadores descobriram em seus estudos que grupos de trabalhos informais têm um efeito significativo no desempenho do trabalhador. Os padrões e sentimentos do grupo revelam-se determinantes mais importantes na produção de um trabalhador do que um plano de incentivo salarial.

Os programas paternalistas que os administradores instituíram em suas organizações advêm dos resultados dos estudos de Mayo e de seus associados em Hawthorne. Podemos mencionar, como exemplos destes programas, os benefícios adicionais aos empregados, as condições seguras e saudáveis e a preocupação de cada administrador com as relações humanas.<sup>2</sup>

A administração científica surgiu no ambiente de chão de fábrica, preconizava a adoção de métodos racionais e padronizados, a máxima divisão de tarefas e o enfoque centrado na produção. Empresas que adotam o paradigma tradicional de gestão têm a articulação dos sistemas de atividades integrando pessoas, máquinas e materiais no processo de produção, e sua concepção de trabalho está arraigada nas noções de tarefas e de postos de trabalho.

Este paradigma tradicional de gestão empresarial tem seu embasamento na já mencionada administração científica, a qual foi tachada de tendenciosa, desenvolvendo princípios que buscavam em última instância, explorar e/ou manipular os trabalhadores.

Empresas com este estilo tradicional de gestão parecem manipular seus funcionários, pois a administração busca controlar o comportamento dos mesmos, mediante instrumentos, tais como: seleção, orientação, metas que guiam e constroem os funcionários, o modo como os cargos são projetados, regulamentos formais, supervisão direta e recompensas organizacionais.

Tais mecanismos de controle funcionam nas mãos dos gerentes como meios para encorajar ou desencorajar determinados comportamentos.<sup>3</sup>

Na abordagem tradicional, a Gestão de Recursos Humanos (GRH) é considerada uma função centralizada, reguladora, direcionada à adaptação. Neste paradigma tradicional de gestão os principais mecanismos reguladores são: o conhecimento científico, os instrumentos de predição e controle dos eventos e a autoridade gerencial. Legge menciona que a modelagem do desempenho no sistema de atividades da GRH tradicional se dá por meio de três funções básicas: aquisição, retenção e desenvolvimento de pessoas.<sup>4</sup>

Nota-se que o trabalhador dentro do contexto descrito é 'alienado', sofrendo a manipulação do capital. É considerado apenas como 'mão de obra', sem necessidade de utilização de sua 'inteligência' ou conhecimentos. Está sujeito à dominação, onde o dominador tem o direito de impor seu poder e o governado o dever de obedecer-lhe.

O mundo de trabalho mudou, e a mudança se tornou um assunto dominante com que se defronta todo gestor de empresas. Neste início do terceiro milênio, mudança é considerada como palavra chave dentro do contexto empresarial. As tendências indicam que empresas com um modelo de gestão tradicional e ultrapassada não conseguirão sobreviver frente às novas exigências do mercado.

Pode ser mencionada como mudanças que estão transformando a economia: a globalização; as revoluções tecnológicas; o crescimento de alguns setores de trabalho e declínio de outros; a diversidade cultural; as mudanças de expectativas da sociedade e os clientes mais inconstantes e exigentes.<sup>5</sup>

Estas transformações no ambiente provocam diversos impactos, exigindo respostas diferentes da sociedade em geral, incluindo neste contexto as empresas. A necessidade de ser cada vez mais competitivo, com ganhos crescentes nos negócios faz com que as empresas repensem o seu conceito de dinamismo, cuja forma acabada seria a flexibilidade. Esta flexibilidade é exigida não somente nos processos técnicos, mas também nas qualificações do trabalhador.<sup>6</sup>

É possível percebermos que a competição intensificada, as mudanças tecnológicas e a busca de aumento de produtividade, fatores irreversíveis e irrefutáveis, propõem-se ao ambiente empresarial como solicitantes de um tipo de colaborador cada vez mais qualificado e melhor preparado para colaborar com o ambiente empresarial.

Este colaborador deve agir em equipe, porquanto o trabalho em equipe tem o potencial de aumentar a comunicação e a autonomia e liberar a criatividade dos empregados.<sup>7</sup>

Neste modelo emergente, a GRH aparece como função facilitadora que disponibiliza os recursos e as condições requeridas para o desenvolvimento do desempenho (individual e de equipe) exigido pelo negócio e pela realização profissional. Funciona por meio do provimento de: Informações, Tecnológicas, Referenciais e "Feed-backs".<sup>8</sup>

Alguns instrumentos de gestão de pessoas são utilizados pelo modelo emergente de GRH, tais como: "empowerment", substituição do controle externo 'autoridade' pelo controle interno 'autocontrole';

aprendizagem, energia básica do negócio; o trabalho por projetos, equipes interdependentes, autônomas e flexíveis; e a participação.

Como efeito do paradigma emergente de GRH, a gerência aparece como uma atividade transformacional e descentralizada.<sup>9</sup>

O ambiente de controle sob o empregado existente até então no modelo tradicional, assume no modelo emergente maior sutileza, dando lugar a uma ênfase nos grupos, equipes e comitês formados por membros do mesmo nível, ou seja, mais horizontais. O controle exterior passa a ser do próprio sujeito, pois é ele que define suas metas e compromete a atingi-las.

O 'chefe' continua existindo, mas a relação com ele é mais aberta, e democrática, sendo o processo de tomada de decisão mais "participativo". Antes as relações se baseavam na obediência, e atualmente as relações baseiam-se no amor à organização e no desejo de reconhecimento nutrido pelo sujeito.<sup>10</sup>

Freitas cita que: "O medo de fracassar se alia ao desejo de ser reconhecido, e quanto mais o indivíduo acredita que ele e a empresas são partes do mesmo projeto nobre, mais essa aliança tende a fortalecer-se".<sup>11</sup>

A empresa se apresenta hoje como o lugar onde o profissional e o pessoal podem integrar-se, pois é o local de convivência, do brilho e de fonte de referências, tendo seus profissionais como cidadãos do mundo, ou seja, profissionais com qualificações internacionalmente validadas. Mas, algumas contradições dos novos papéis na empresa envolvem seus colaboradores.

A empresa moderna quer passar uma imagem de consenso, de equipe, de harmonia, no entanto, o que se percebe são contradições, que levam o indivíduo a uma procura de um modesto equilíbrio psicológico.

A resolução das contradições psicológicas apresenta-se aos indivíduos como um problema pessoal de adaptação de cada um, e não como parte da estrutura e dos próprios papéis. Vários são os momentos de contradição, pois todos os membros da organização devem ser capazes de controlar suas emoções e de viver integralmente em auto-ajuda, ou em outras palavras, ele tudo pode enquanto parte da empresa, mas ela nada garante, pois tudo que ele sabe pode ser sucateado rapidamente; ainda diz ao indivíduo para ser combativo, agressivo, individualista, mas que ele deve colaborar, cooperar, integrar-se na equipe. Embora pareça evidente essa alternância de papéis, não representa senão as próprias contradições que a empresa abriga em seu interior, as quais podem ampliar mais seus limites competitivos.<sup>12</sup>

Nota-se que a mudança do paradigma da GRH de função regulatória para uma função facilitadora não foi suficiente para dar conta das contradições entre trabalho e capital. Pois embora as empresas mostrem-se imbuídas de uma responsabilidade social interna, é possível notarmos claramente que elas mantêm com seus empregados uma relação alicerçada na desobrigação.

Anteriormente as organizações assumiam claramente seu papel de angariar os lucros necessários para seus acionistas e hoje está envolvida de boas intenções, no entanto, a nosso ver, não suficientes para amenizar as relações entre capital e trabalho.

## **REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

- 1** - LEGGE, Karen (1995). HUMAN RESOURCES MANAGEMENT. London, Macmillan Business, p. 11.
- 2** - DE CENZO, David A. & ROBBINS, Stephen P. (2001). ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS. Rio de Janeiro, LTR editora, p. 7.
- 3** - ROBBINS, Stephen P. (2000). ADMINISTRAÇÃO: MUDANÇAS E PERSPECTIVAS. São Paulo, Saraiva, pp. 145 - 146.
- 4** - LEGGE, Karen (1995), op. cit. 3 - 4.
- 5** - ROBBINS, Stephen P. (2000).op. cit. p. 5.
- 6** - MATHIAS, Fábio M. (2002). RELAÇÃO ENTRE IDENTIDADE VERSUS RELAÇÃO HOMEM-TRABALHO. São Paulo, USP, Paper, apresentado para a disciplina: O Homem e o Trabalho na Administração Tradicional e na Emergente, no programa de Pós-Graduação em Psicologia Social.
- 7** - MILKOVICH, George T. & Boudreau Jonh W. (2000) ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS. São Paulo, Atlas, p. 79.
- 8** - MALVEZZI, Sigmar (2002). O PARADIGMA TRADICIONAL E EMERGENTE DE GESTÃO. São Paulo, USP, Apostila, material para a disciplina: O Homem e o Trabalho na Administração Tradicional e na Emergente, no programa de pós-graduação de psicologia social.
- 9** - Ibid.
- 10** - FREITAS, Maria Ester (1999). CULTURA ORGANIZACIONAL: IDENTIDADE, SEDUÇÃO E CARISMA? Rio de Janeiro, FGV, pp. 74 - 76.
- 11** - Ibid.p.76.
- 12** - Ibid.p.78 - 80.