

# GESTÃO DE PESSOAS E MUNDO DO TRABALHO: DESAFIOS E POSSIBILIDADES

Personal Management and the working life: Challenges  
and possibilities

Clarissa Nobre Carvalho <sup>1</sup>

## RESUMO:

Observando que a Administração de Recursos Humanos (ARH) tem sido predominantemente marcada pela utilização de técnicas e instrumentos normativos e objetivos, e que seu olhar sobre o sujeito tende a calcar uma visão puramente racional do homem, o presente artigo procura salientar a importância do desenvolvimento de novas práticas e olhares na gestão de pessoas. Para tanto, foi tecida um aporte sobre o mundo do trabalho contemporâneo, ressaltando os desafios da ARH frente à nova conjuntura, e proposto um resgate da concepção do trabalho como categoria fundante e constituinte do ser social. Viu-se que a apreensão da relevância do trabalho na vida dos homens faz-se fundamental para ressaltar o espaço de trabalho como lugar privilegiado de construção da subjetividade, contribuindo com a reflexão de novos caminhos de desenvolvimento teórico e prático de ARH.

## ABSTRACT:

The present article discusses the importance of the development of new practices and visions in the field of the Personal Management that can complement the traditional Human Research Administration (HRA) which traditionally uses objective and normative techniques and instruments. This drives to a rational human comprehension which is very limited. It was developed an approach of the contemporary working life and its challenges in this new working reality. It was also proposed an approach of the work while a basic category for the constitution of the social human being. It was seen that the comprehension of the relevance of the work in human life is of big importance for admitting the working place and its relevance for the construction of subjectivity. These efforts could contribute as well to reflect the new paths of the theoretic and practical development of the HRA.

**Palavras-chave:** Administração de Recursos Humanos; Mundo de trabalho; Atividade; Sujeito.

<sup>1</sup> Mestranda em Psicologia – Universidade Federal do Ceará. E-mail:

## 1. ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS: BREVE HISTÓRICO

A gestão de pessoas, ou Administração de Recursos Humanos, origina-se das tradições da psicologia industrial, da teoria das organizações, da abordagem sociotécnica, da dinâmica de grupos, do behaviorismo anglo-saxão e da sociologia e de diferentes correntes de management. (Chanlat, 1992; Chiavenato, 1999). Essa heterogeneidade epistemológica não desvincula, contudo, sua origem das ciências administrativas.

Algumas definições sobre Administração de Recursos Humanos a conceituam como “[...] o ramo especializado da Ciência da Administração que envolve todas as ações que tem como objetivo a interação do trabalhador no contexto da organização e o aumento de sua produtividade” (GIL, 1994, p.13)

Já Toledo a conceitua como “a área de estudos e atividades que lida com os aspectos relativos ao elemento humano em geral nas organizações. Ou seja, a área que trata dos problemas de pessoal, de qualquer agrupamento humano organizado.” (Idem, 1982, p.7)

Com sua evolução, a Administração de Recursos Humanos recebeu várias denominações, tais como administração de pessoal; relações humanas; comportamento organizacional; entre outras. Cada nova denominação reflete o ajustamento a uma transformação específica.

Ainda a ARH guarde em si uma diversidade de métodos, tendo em vista também o contexto na qual se insere, é certo que ela apresenta, em sua origem, um núcleo comum de preocupação com eficácia organizacional e uma inspiração comportamental, racional e positivista. A visão sobre

o sujeito tende a ser calcada em pressupostos objetivos e normativos, privilegiando um aporte aos indivíduos como recursos a ser serviço da organização, e não sujeitos componentes dela. (Chanlat, 1992)

A ARH passou por significativas transformações nas últimas décadas, dentre as quais destacamos três principais abordagens: a funcionalista, a estratégica e a política.

A abordagem funcionalista sintetiza uma abordagem instrumental marcada pelo desenvolvimento e aplicação de técnicas, procedimentos e ferramentas. Tendo por escopo o aumento da produtividade e competitividade da empresa, ela busca concretizar um estado de motivação e satisfação dos funcionários, adotando, para tanto, uma intervenção baseada em técnicas de seleção, de treinamento e avaliação do desempenho.

Brabet (apud Davel e Vergara, 2001) salienta que essa abordagem acredita numa suposta convergência entre os interesses individuais e organizacionais, buscando assim provocar nos funcionários uma ação voluntária para o trabalho em termos das funções de atrair, selecionar, incentivar e remunerar as pessoas. Essa intervenção, contudo, é formalizada pelo uso de técnicas e procedimentos racionais e objetivos, por vezes padronizados e desvinculados do contexto social e cultural da organização.

Essa suposta convergência também acaba por submeter questões individuais e sociais à questão econômica, haja vista que o sucesso da empresa acarretaria o bem-estar individual.

No fim da década de 70 e início da década de 80, a ARH passa a sofrer outras influências que contribuem para sua evolução gradativa. As forças da competitivi-

dade mundial, as mudanças no modo de produção e no mercado de trabalho levam ao desenvolvimento da abordagem estratégica de ARH, que tem por foco favorecer a flexibilidade e adaptabilidade frente às mudanças estruturais e organizacionais.

Davel e Vergara (2001) apontam que na abordagem estratégica as pessoas são vistas como fontes de competência e recursos estratégicos. Ela caracteriza-se pela integração entre as políticas de pessoal com o planejamento estratégico e resultados organizacionais, tais como performance, desempenho e produtividade. Ela também é marcada pelo crescente incentivo do comprometimento com as metas e objetivos da empresa e pelo enfraquecimento do âmbito coletivista em prol do individualista, uma vez que pactua com a mudança do foco das negociações coletivas de trabalho para negociações individuais.

A abordagem política da ARH, por sua vez, compreende as relações organizacionais como potencialmente conflituosas, cabendo à gestão de pessoas mediar e arbitrar os interesses dos diferentes níveis. Tem por escopo as dimensões políticas, sintetizando a forma como estas afetam os diversos processos organizacionais.

Dentro do panorama dessas três abordagens, é possível afirmar que, ainda com suas especificidades, todos os modelos guardam em si um olhar sobre o sujeito como recursos disponíveis para a produção de bens e serviços, negligenciando seus processos simbólicos.

Storey (apud Davel e Vergara, 2001), analisando o desenvolvimento de cada abordagem, sugere duas versões da Administração de Recursos Humanos. A primeira, ou “versão leve”, seria marcada pelo humanismo desenvolvimentista. Ainda que considere a importância de se integrar as políticas

de RH com os objetivos organizacionais, ela não supera o tratamento empregado às pessoas como fonte de vantagem competitiva em relação à produtividade e qualidade.

Já a segunda versão, considerada “pesada”, reflete o instrumentalismo utilitário por tratar as questões de pessoal a partir de aspectos quantitativos e estratégicos, empregando a elas mesmo racionalismo com que se lida com qualquer outro fator econômico.

Essa síntese das versões sugere as críticas estabelecidas aos modelos de gestão de recursos humanos, sobre os quais discorreremos a seguir.

## 2. CRÍTICAS E DESAFIOS DA ARH

Dentre as críticas estabelecidas às formas de desenvolvimento da ARH, a principal parece repousar na visão das pessoas como custos e o tratamento a elas como recursos (Davel e Vergara, 1992).

A obsessão pela eficácia, pelo desempenho; a utilização de técnicas e instrumentos padronizados e impregnados de caráter normativo; a tendência de submeter os funcionários aos mesmos padrões quantitativos e econômicos de outros setores, entre outros aspectos, ressaltam formas de atuação desprovidas de conteúdo ético, filosófico e refletivo.

Conforme aponta Chanlat (1992), tudo indica que o campo da gestão de pessoas se desenvolveu negligenciando os conhecimentos das ciências humanas básicas. Abordando a gestão de pessoas e o comportamento organizacional, o autor afirma que:

“Observa-se, no interior desse conjunto teórico heterogêneo, mesmo

heteróclito, a ocultação ou ausência de certas dimensões humanas, tais como a dimensão cognitiva e da linguagem, a dimensão espaço-temporal, a dimensão psíquica e afetiva, a dimensão simbólica, a dimensão da alteridade, a dimensão psicopatológica". (Chanlat, 1992, p. 23)

Recentes estudos e pesquisas ressaltam a relevância da ARH renovar sua forma de atuação, seja no campo teórico ou como prática social.

Mudanças estruturais no mundo do trabalho apontam para um cenário de crescente incerteza e instabilidade. O debate em torno de questões como empregabilidade, flexibilidade e adaptabilidade compreendem-se entre os novos desafios da ARH.

### **3. O MUNDO DO TRABALHO CONTEMPORÂNEO: DESAFIOS PARA A ARH**

A relação entre subjetividade e trabalho está diretamente imbricada à especificidade assumida pelo trabalho em cada contexto histórico, social, econômico e cultural.

O mundo do trabalho contemporâneo vem sendo caracterizado por um cenário de profundas metamorfoses, exemplificado pela mudança nas relações laborais, cada vez mais dinâmicas e competitivas; no mercado de trabalho, onde proliferam-se as terceirizações, subcontratações; e nos modos de organização e produção, centrados predominantemente no capital. (Antunes, 2005).

Esse modelo capitalista de produção não interfere apenas na economia e nos processos de trabalho, mas também nas formas de agir, pensar e relacionar-se, e afeta significativamente os processos de sociabilidade e subjetivação.

As mudanças da estrutura produtiva trazidas pelo desenvolvimento tecnológico, avanço da automação, robótica e telecomunicações contribuíram para a desproletarização do trabalho fabril (redução significativa do contingente de operários industriais). A reestruturação produtiva engendra ainda uma abrupta mudança de paradigma, percebendo-se uma intensa flexibilização do mundo do trabalho observada nos trabalhos parciais, temporários, subcontratações, terceirizações que, de modo geral, expressam a realidade de precarização laboral.

As modificações no mercado de trabalho, por sua vez, são evidenciadas principalmente pelo crescimento do setor de serviços, alargamento de segmentos pouco estruturados, trabalhadores por conta própria, sem carteira assinada, subcontratações, empregos temporários ou part-time, perda de qualidade nos postos de trabalho, como baixa remuneração, ausência de direitos trabalhistas e previdenciários, pouca representação sindical ou política, entre outros.

Esse cenário de metamorfoses do mundo do trabalho tem como conseqüências mais explícitas o crescimento do desemprego, da pobreza; o enfraquecimento político das relações de trabalho; a redução do papel do Estado e ampliação do modelo neoliberal de gestão, o qual compreende privatizações, desregulamentação do mercado de trabalho e crescimento das desigualdades sociais.

Gorz (1998) também aponta um estado de crise da sociedade salarial, marcado principalmente pelo fato de que o capital já não precisa, e precisará cada vez menos do trabalho de todos. Essa realidade já pode ser observada a partir da crescente diminuição da figura emblemática do trabalha-

dor fixo, estável, sendo a condição mais comumente encontrada a do trabalhador em tempo parcial, que ora trabalha, ora não.

Tal situação, não obstante, é perpassada por um grande paradoxo: ao mesmo tempo em que o sistema tende a diminuir consideravelmente o trabalho, a ideologia “trabalho-valor” nunca foi tão exaltada. É sobre o trabalho que continuam a repousar os direitos sociais, a cidadania, o laço social. Com isso, o próprio sistema restaura formas de dominação que impelem a lutar para obter uma forma de trabalho que ele próprio vem abolindo.

Frente a esse contexto, Gorz propõe rupturas que superariam, ou abrandariam, os efeitos mais nocivos dessa crise.

A este título, sugere que se procure desconectar o trabalho do “direito a ter direitos”, tanto individuais quanto sociais. O atual sistema, conforme também aponta Castel (1997), tende a associar os direitos ao posto de trabalho em si, e não ao sujeito, à pessoa do trabalhador. A manutenção de tal situação, segundo o autor, acaba por fazer coro à estratégia de poder do capital: precarizar e individualizar as relações de trabalho, já que todos continuam a desejar imperiosamente aquilo que as empresas só concederão a alguns.

Em relação a gestão de pessoas e administração de recursos humanos nas organizações, observa-se a emergência de novos padrões na busca de produtividade, trazendo em seu discurso a necessidade de um novo tipo de trabalhador, que deve ser mais qualificado e polivalente (acumule funções). Os discursos exigem do trabalhador atitudes individualistas que garantam sua qualificação e empregabilidade, mas, simultaneamente, atitudes coletivistas para trabalhar em equipe, exercer administração conjunta, comprometimento

e adesão à cultura de competitividade e qualidade das empresas. Essa dubiedade também aparece nas políticas e práticas de administração de recursos humanos, pois enquanto os gestores continuam a evocar os trabalhadores como estratégicos, crescem os processos permanentes de racionalização de custos, como redução de pessoal e busca constante de flexibilidade por meio de contratos de trabalho temporários e terceirização.

Esse complexo processo de transformação vem acarretando mudanças desafiadoras, e efeitos ainda não totalmente elucidados. As alterações ocorrem no campo das políticas estatais (que tende a seguir modelos cada vez próximos dos neoliberais), nas relações de trabalho e nas formas de organização das classes trabalhadoras apontam para desafios crescentes na área de gestão de pessoas.

Essa questão vem sendo debatida em diferentes áreas do conhecimento, tais como sociologia, ciências da administração, engenharia e psicologia.

No campo específico da psicologia, percebemos a necessidade de resgatar a concepção da centralidade do trabalho na vida e no processo de constituição do próprio sujeito. Essa idéia, desenvolvida principalmente por teóricos da escola soviética, foi diretamente influenciada pelas produções de Marx e Engels.

Entendemos que a apreensão da relevância do trabalho da vida dos homens faz-se fundamental para ressaltar o espaço de trabalho como lugar privilegiado de construção da subjetividade, e contribuir para a reflexão de novos caminhos de desenvolvimento teórico e prático da gestão de pessoas.

#### 4. A RELEVÂNCIA DO TRABALHO NO PROCESSO DE CONSTITUIÇÃO DO SUJEITO

As matrizes teóricas utilizadas para o presente estudo seguem as referências da Psicologia Histórico-Cultural e da Teoria da Atividade desenvolvidas por Vygotski e Leontiev, respectivamente, as quais concebem a subjetividade não como reflexo do mundo externo, mas constituída num processo dialético de construção e reconstrução da realidade. (Leontiev, 1990; Vygotski, 1998)

Na concepção histórico-cultural, a atividade é um conceito-chave, explicativo do processo de mediação. Por meio da atividade, o homem entra em contato com objetos e fenômenos do meio e os transforma, constituindo também a si mesmo nesse processo. Contudo, enquanto que Leontiev refere-se ao desenvolvimento da atividade psíquica como forma peculiar de atividade humana, o eixo central da obra de Vygotski é o da ação mediada. (Zanella, 2004).

Não obstante, a principal convergência entre os dois teóricos repousa no fato de que os conceitos de atividade/ação utilizados por ambos estão diretamente relacionados ao conceito de trabalho humano, tal como proposto na teoria marxista.

A célebre analogia de Marx entre a abelha e arquiteto sintetiza sua conclusão de que é através da transformação do mundo de maneira consciente e orientada que o homem se constitui enquanto sujeito.

“[...] a abelha faz corar de vergonha muitos arquitetos ao construir suas células de cera. Mas, o que distingue essencialmente o pior arquiteto da melhor abelha é que ele construiu sua célula na cabeça antes de fazê-la na cera. No fim do processo de trabalho aparece um resultado

que já estava presente desde o início na mente do trabalhador que, deste modo, já existia idealmente. Ele não efetua apenas uma mudança de forma no elemento natural; ele imprime no elemento natural, ao mesmo tempo, seu próprio fim, claramente conhecido, o qual constitui a lei determinante do seu modo de agir e ao qual tem de subordinar a sua vontade.” (Marx, 1982, p. 212)

Para Marx, o trabalho é uma atividade que distingue o ser social do ser natural, a formação do sujeito enquanto ser histórico, social e cultural. Ele abarca três importantes aspectos: a de ser uma atividade consciente dirigida por um fim previamente estabelecido, de ser mediatizado por instrumentos e de se materializar em um produto social. (Duarte, 2000)

Tais pressupostos estão presentes nas construções de tanto de Vygotski quanto de Leontiev, sendo essenciais no desenvolvimento de suas pesquisas e teorias. O último aspecto salienta que o produto final da atividade não é mais um objeto inteiramente natural, mas um produto que é uma objetivação da atividade e do pensamento do ser humano. O processo dessa produção objetiva o ser humano e ao mesmo tempo o subjetiva, no sentido de que o resultado da atividade é tanto a produção de uma realidade humanizada quanto a humanização do sujeito que a empreende.

Sob este enfoque, Góis (2005) conclui que “a atividade humana é a condição mediatizadora pelo qual se realiza o processo de hominização (filogênese e ontogênese), humanização (sociogênese) e construção do sujeito (microgênese)” (Idem, p. 78).

Por meio da bibliografia levantada, percebemos que o trabalho, tanto nas formulações do materialismo histórico-dialético

quanto nas teorias propostas por Vygotski e Leontiev, é a forma originária da atividade humana. É a ação sobre o meio de maneira consciente e orientada que possibilita a passagem do ser meramente biológico ao ser social, possibilitando a hominização e humanização do sujeito.

“Antes de tudo, o trabalho é um processo entre o homem e a Natureza, um processo em que o homem, por sua própria ação, media, regula e controla seu metabolismo com a Natureza. [...] Ele põe em movimento as forças naturais pertencentes a sua corporalidade, braços e pernas, cabeça e mão, a fim de apropriar-se da matéria natural numa forma útil para sua própria vida. Ao atuar, por meio desse movimento, sobre a Natureza externa a ele e ao modificá-la, ele modifica, ao mesmo tempo, sua própria natureza”. (Marx, 1982, p.149)

Dessa forma, podemos afirmar que foi a atividade prática - o trabalho - que impulsionou a passagem do agir instintivo à consciência. A transformação de objetos naturais desencadeadas por necessidades sociais confere o caráter teleológico do trabalho, resultado de uma atividade previamente idealizada e conscientemente orientada. Com isso, a consciência humana deixa de ser uma mera adaptação ao ambiente e passa a desenvolver-se, constituir-se e intervir na realidade de forma ativa e dinâmica.

A superação pelo trabalho das barreiras impostas pela natureza e a consequente constituição da consciência humana confere a importância deste na constituição da vida social dos homens. Nesse sentido, temos por desdobramento a afirmação que é o trabalho a categoria fundante e constituinte do ser social.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O desenvolvimento da ARH enquanto campo teórico e prática social vem sendo marcado principalmente pelo uso de técnicas e por uma visão racional do sujeito. As críticas a esse modelo de gestão salientam a importância do desenvolvimento de novas perspectivas que considerem o homem para além de uma concepção de “recurso humano”, abrangendo-o em sua dimensão individual, cultural e simbólica.

Conforme explicitado, as crescentes mudanças no mundo do trabalho contemporâneo vêm acarretando inúmeros desafios. O papel da ARH frente a este cenário deve ultrapassar a tarefa de gerir tensões e dilemas, reiterando a relevância do desenvolvimento de práticas de gestão mais críticas e compromissadas.

O estudo do caráter ontológico do trabalho salienta a importância que este ocupa no meio social. Para além das dimensões puramente econômicas, o trabalho vem a ser espaço e modo privilegiado de constituição da subjetividade. A compreensão desta realidade nos espaços de gestão de pessoas é relevante no sentido de propiciar uma atuação mais compromissada, ética, amparada numa concepção de sujeito que abarca seu caráter histórico, cultural e antropológico.

Cientes de que o presente estudo ainda possui um caráter preliminar, acreditamos, não obstante, que essa premissa sobre o trabalho possui uma importante implicação em diversos campos de pesquisa da psicologia, uma vez que a centralidade do trabalho para o sujeito, por vezes atribuída exclusivamente ao contexto histórico no qual se insere, está diretamente relacionada ao papel por este ocupado na constituição do psiquismo.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Antunes, R. (2005). *Adeus ao Trabalho? Ensaio sobre as metamorfoses e a centralidade do mundo do trabalho*. São Paulo: Cortez Editora.

Castel, R. (1997). *Las metamorfosis de la cuestión social: una crónica del salariado*. Barcelona: Piados.

Chanlat, J. F. (1992). *Por uma Antropologia Humana nas Organizações*. In: CHANLAT, J. F. *O Indivíduo na Organização: dimensões esquecidas*. São Paulo: Atlas.

Chiavenato, I. (1999). *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. 11<sup>o</sup>. ed. Rio de Janeiro: Campus.

Davel, E.; Vergara, S. C. (2001). *Gestão com pessoas, subjetividade e objetividade nas organizações*. In: DAVEL, E.; VERGARA, S.C (Orgs.) *Gestão com pessoas e subjetividade*. São Paulo: Atlas.

Duarte, N. (2004). *Formação do indivíduo, consciência e alienação: o ser humano na psicologia de A. N. Leontiev*. Cad. Cedes.

Campinas, vol. 24, n. 62, p. 44-63, abril. Disponível em <<http://www.cedes.unicamp.br>>

Gil, A. C. (1999). *Administração de recursos humanos: um toque profissional*. São Paulo: Atlas.

Gorz, A. (1998). *Misérias do presente, Riqueza do possível*. Buenos Aires: Editora Paidós.

Leontiev, A.(1990). *O Desenvolvimento do Psiquismo*. São Paulo: Moraes.

Marx, K. (1982). *O capital*. 7<sup>a</sup> edição. Rio de Janeiro: Editora Zahar.

Toledo, F. de. (1999). *Administração de pessoal, desenvolvimento de recursos humanos*. 7<sup>o</sup>. ed. São Paulo: Atlas.

Vygotsky, L. S. (1998). *A Formação Social da Mente*. São Paulo: Martins Fontes.

Zannela, A. V. (2004). *Atividade, Significação e Constituição do Sujeito: Considerações à Luz da Psicologia Histórico-Cultural*. *Psicologia em Estudo*. Maringá, v. 9, n. 1, p. 127-135.