

As pessoas e a gestão de pessoas 70 anos depois

Caio Marini

Revista Tema.

O debate acadêmico sobre o relacionamento das pessoas com as organizações cumpriu recentemente 70 anos. Teve como marco, a experiência realizada pelo cientista social australiano e professor de Harvard, Elton Mayo, na Wester Electric Company que teve como objetivo estudar as relações entre a produtividade e as condições de trabalho. Inaugurava-se, assim, uma nova era na teoria administrativa voltada para a consideração dos motivos e comportamentos humanos em contrapartida à então vigente abordagem mecanicista da administração. Conquistar a lealdade e promover a motivação das pessoas eram os objetivos centrais do movimento, que tinha como premissa a existência de um conflito entre os interesses individuais e os objetivos organizacionais: enquanto a empresa, numa perspectiva de longo prazo busca manter sua sobrevivência no mercado crescendo e gerando lucros, os empregados se concentram em horizontes de mais curto prazo visando obter melhores salários, condições de trabalho e reconhecimento.

Certamente, muita coisa mudou de lá pra cá. Melhores salários, benefícios, treinamento e legislação trabalhista, são alguns exemplos de conquistas obtidas neste relacionamento pessoa/organização que recebeu, neste período, distintas denominações: relações humanas, administração de pessoal, gerência de recursos humanos e, mais recentemente, gestão de pessoas.

Entretanto gestão de pessoas, não significa simplesmente um novo nome para um velho problema. Significa uma nova atitude, um enfoque diferente, dada a singularidade deste novo tempo em que o mundo está mudando, as organizações estão se transformando, as pessoas estão se desenvolvendo e, fundamentalmente, novas formas de relação entre estas entidades estão surgindo. Ainda que, permaneçam presentes os objetivos de assegurar um equilíbrio dinâmico entre os interesses individuais e institucionais, o grande desafio é de outra natureza. O aumento da competitividade, a evolução tecnológica e as novas regras impostas pela globalização indicam que a qualidade do relacionamento das pessoas com a organização será fortemente influenciado pela qualidade do relacionamento que esta tenha com o grupo de interesse que a rodeia: seus acionistas, seus clientes, seus fornecedores, o governo, as entidades de representação etc. Neste contexto, as duas posições limite - o autoritarismo e o paternalismo - que caracterizavam as relações tradicionais perdem completamente espaço. Saem de cena os modelos centralizados, a rigidez hierárquica, o excessivo controle e, surge, em contrapartida, uma nova forma de relacionamento baseada nos princípios da responsabilização, comprometimento e reconhecimento.

Do ponto de vista mais objetivo isto significa as seguintes mudanças fundamentais: ...