

# **Gestão de Recursos Humanos, responsabilidade social e empreendedorismo**

José Keating

Escola de Psicologia

Universidade do Minho

## **Introdução**

A gestão de recursos humanos, num sentido lato, abrange todas as actividades que ocorrem nas organizações, privadas ou públicas, com ou sem fins lucrativos, pequenas ou grandes, com ou sem uma função diferenciada de gestão de recursos humanos, e que têm algum efeitos nas características das pessoas que constituem essas organizações: das mais objectivas, como, desde logo, a sua presença na organização, a sua qualificação e experiência, e o seu custo, às mais subtis ou difíceis de prever, como a sua capacidade de iniciativa ou criatividade, as expectativas que desenvolvem em relação ao trabalho e em geral o seu valor para a organização.

Esta definição lata do que é a gestão de recursos humanos levanta questões complexas e interessantes relativas à responsabilidade social das organizações, com alguma relevância, além disso, para a criação de um contexto favorável para as iniciativas individuais que designamos por empreendedorismo. Sucintamente, estas questões andam em torno da compreensão de qual a responsabilidade das organizações singulares no desenvolvimento e manutenção de uma população activa competente, autónoma e motivada, que participe de forma plena no processo societário de criação de valor e bem-estar.

O consenso prático actual em torno desta questão, tentando aqui uma definição provisória, é que o papel das organizações singulares, e a sua responsabilidade nesta questão se resume a identificar e localizar as características relevantes para a participação das pessoas naquela organização produtiva. Uma vez identificadas, resta-lhes atrair, reter, desenvolver na medida das suas necessidades e utilizar as pessoas que as têm.

Esta descrição, embora simplista e ignorando a variedade de situações que na realidade é possível encontrar nas organizações, sintetiza um aspecto comum a um conjunto de abordagens à gestão de recursos humanos que merece alguma reflexão, pelas suas implicações não apenas para a forma como as organizações singulares lidam com os seus recursos humanos mas também para a forma como as sociedades definem as suas políticas relativas às relações de trabalho.

Obviamente, nem todas as características relevantes que as pessoas manifestam são responsabilidade directa de organizações singulares. As pessoas têm a sua vida, e a capacidade de a governarem, para lá da situação de trabalho. Ora, uma vez que as escolhas que fazem autonomamente nas diversas esferas da sua vida podem influenciar muito as características que manifestam no trabalho, seria excessivo, à primeira vista, carregar organizações singulares com a responsabilidade dos resultados dessas opções.

No entanto, reconheçamos que o tempo de trabalho, tradicionalmente, abrange à volta de um terço do tempo da população activa; que durante esse tempo o cidadão de pleno direito abdica de parte da sua autonomia e submete-se a ordens, decisões e modos de cooperação sobre os quais não tem necessariamente um grande controlo; que estas decorrem no caso geral de decisões tomadas por cidadãos como ele, que não foram eleitos nem fazem parte do seu círculo natural de relações familiares ou de amizade, mas que por razões várias se encontram numa situação de poder naquele contexto; e que todo esse tempo de actividade orientada tem efeitos também importantes nas suas características como pessoa e como participante numa organização. Vale a pena tentarmos compreender se estas constatações têm alguma implicação para a questão central que estamos a tentar clarificar.

### **Influência da experiência de trabalho sobre as características individuais**

Começando pelo início: qual é o efeito da experiência do trabalho sobre as pessoas? Se o trabalho não tem qualquer efeito sobre característica relevante dos indivíduos, então, a resposta à questão central deste texto é simples: façam o que fizerem as organizações quanto a isto, elas não serão intervenientes no processo, portanto não fará grande sentido falar da sua responsabilidade quanto a isto.

A investigação psicológica sobre as reacções dos indivíduos ao trabalho, no entanto, sugere uma imagem diferente: a experiência do trabalho tem uma forte influência sobre características individuais relevantes para esta discussão, tais como a motivação para o trabalho, o bem-estar na vida ou a saúde mental. Estes efeitos, além disso, são detectados de forma consistente há bastante tempo e de formas diferentes. Por exemplo, um estudo epidemiológico realizado em meados do século passado por Walker e Guest (1979/1952), e que abrangeu alguns milhares de trabalhadores em linhas de montagem, relata uma incidência superior ao normal de perturbações neuróticas nesta população. Este estudo insere-se numa linha de investigações anteriores, sobre os efeitos do chamado trabalho taylorizado, cuja origem podemos situar nos estudos sobre a fadiga, iniciados durante a 1ª Guerra Mundial em Inglaterra, (Myers, 1977/1925) e que apontam sistematicamente para o efeito negativo, quer em termos de produtividade quer em termos de atitudes face ao trabalho, de tarefas monótonas e repetitivas sobre as pessoas que os executam.

Com o desenvolvimento ulterior de teorias da motivação em geral, e da motivação para o trabalho, estas preocupações com os efeitos do trabalho sobre as pessoas encontram uma tradução mais clara em termos de processos psicológicos subjacentes. No que respeita especificamente às reacções face ao trabalho, em geral e já não apenas o trabalho industrial taylorizado, estes estudos evidenciam a importância para o ser humano de formas de organização do trabalho que mobilizam processos psicológicos mais complexos, como tomar decisões sobre o processo de produção, avaliar o seu próprio trabalho, interagir com outras pessoas e mobilizar competências variadas na execução das tarefas necessárias (Boonzaier, Ficker, & Rust, 2001; Hackman & Lawler, 1971). Em paralelo, desenvolveram-se conceitos e modelos relativos à motivação humana que retomam e desenvolvem a importância, por exemplo, das experiências de competência, autonomia e de relacionamento social, não só no trabalho mas nas variadas esferas da vida, para o desenvolvimento pessoal e o bem estar a variados níveis (Ryan & Deci, 2000).

Sem abordar detalhadamente estes desenvolvimentos, o que eles parecem sugerir de forma credível é que a nossa capacidade de realização e de participação motivada nas várias esferas da vida, incluindo obviamente o trabalho, não é puramente uma capacidade individual estática, com a qual nascemos e que não pode ser desenvolvida, mas que as experiências por que passamos a podem modificar de forma importante; e que a experiência persistente de situações em que o exercício das nossas competências, da nossa autonomia e da nossa capacidade de relacionamento social é severamente limitado pode degradar esta nossa capacidade.

Esta conclusão é suficientemente credível e fundamentada para continuarmos o nosso raciocínio sobre a questão central, enunciada acima: se o que as organizações fazem não é inócuo para as características disponíveis na população activa, então a questão da responsabilidade coloca-se e o problema da gestão de recursos humanos não é tão simples como o consenso descrito acima parece assumir. Não resulta daqui imediatamente uma necessidade imperiosa de alterar a forma como as organizações singulares lidam com os seus recursos humanos, mas pelo menos faz sentido averiguarmos se esta conclusão modifica algum aspecto do problema central da responsabilidade social das organizações no que respeita aos seus recursos humanos.

### **A gestão de recursos humanos: processos locais e impactos globais**

Vale a pena focarmos agora a gestão de recursos humanos, para compreendermos algo da sua natureza e de como as constatações feitas até ao momento se podem articular com o problema central.

Tal como descrito brevemente na introdução a este texto, independentemente das formas como se organiza a função de gestão de recursos humanos, ela responde a necessidades comuns a todas as organizações, no que respeita a recursos humanos:

atrair, reter, adaptar às necessidades da empresa e avaliar (Fombrun, Tichy, & Devanna, 1984).

Esta visão da natureza da gestão de recursos humanos foi, e é ainda, muito marcante na definição deste campo. Ela sintetiza um número enorme de actividades com nomes diversos e define ao mesmo tempo o essencial desta gestão. A existência de especialistas em gestão de recursos humanos, ou a existência de uma função diferenciada, não são condições necessárias para que estas actividades sejam realizadas. No entanto, é difícil ver como poderia existir uma organização se alguma destas actividades não estivesse presente.

É interessante notar que a avaliação dos impactos do trabalho nas pessoas, que estivemos a ver com algum detalhe anteriormente, não consta desta lista de actividades essenciais. De facto, esta avaliação não é essencial para a viabilidade das organizações singulares: mesmo que, quando terminam uma relação de emprego, as pessoas estejam menos capazes de contribuir positivamente para qualquer organização produtiva, este problema já não afecta a organização que o criou. Especulando um pouco sobre o que poderá resultar daqui ao nível da sociedade, este processo, a ter uma expressão significativa, teria impactos diferentes em diferentes organizações. Os seus impactos poderão não ser evidentes para organizações com razoável capacidade de realização das tarefas essenciais da gestão de recursos humanos que descrevemos acima, nomeadamente a capacidade de atracção e retenção dos recursos humanos. Mas se, por alguma razão, esta capacidade de atracção e retenção dos recursos humanos não existir bem desenvolvida em algumas organizações, estes impactos negativos terão tendência a concentrar-se nestas organizações porque as pessoas com as características mais interessantes serão preferencialmente recrutadas pelas organizações mais capazes de as atrair.

Estas considerações são em grande parte especulativas, é certo, e provavelmente este tipo de processos, a existir, interage com outros processos, sendo de alguma forma modificado. No entanto, se pudermos demonstrar que tipos específicos de organizações seriam particularmente afectados por este processo, a sua existência e impactos reais deixam de ser mera especulação inconsequente e tornam-se questões importantes de clarificar.

Regressando às nossas questões iniciais, é de facto identificável um grupo específico de organizações, as pequenas e muito pequenas empresas, em que a dificuldade de recrutamento e manutenção de recursos humanos qualificados é um dos grandes problemas sentidos por quem é responsável (Cardon & Stevens, 2004). A nossa própria investigação sobre práticas de recursos humanos em pequenas empresas detecta o mesmo tipo de problemas e mostra que eles resultam de esta gestão ser feita de forma reactiva, internamente pouco integrada e sem a capacidade de harmonizar diferentes tipos de práticas (p. ex. dificuldade em articular a formação com a gestão de

vencimentos, resultando na saída das pessoas qualificadas pela empresa) (Keating, Almeida, & Silva, 2000). É de notar que quando falamos de empreendedorismo, é normalmente deste tipo de empresa que estamos a falar.

Assim, é possível que formas de utilização dos recursos humanos que degradam algumas das suas características desejáveis, estejam de facto a contribuir para um ambiente menos favorável a iniciativas em pequena escala, que se reconhece serem uma componente importante na inovação e desenvolvimento de um sistema económico.

### **Responsabilidade social e gestão de recursos humanos**

Regressando à questão da responsabilidade social com que se iniciou esta reflexão, é importante reconhecer que a gestão de recursos humanos, embora tenha efectivamente uma dimensão local, circunscrita à organização particular, interage com processos a nível da sociedade global de formas pouco evidentes mas provavelmente relevantes. Dois aspectos desta interacção que me parecem interessantes mas mal conhecidos:

- Cada organização particular influencia as pessoas que constituem a população activa de um país, desenvolvendo, mantendo ou degradando as suas características individuais. O grau em que esta influência opera ao nível da sociedade não é bem conhecido.
- Cada organização particular é afectada pelos investimentos na qualificação dos recursos humanos feitos por outras entidades: p. ex., outras empresas, o sistema de ensino, as próprias pessoas. Estas influências também não são bem compreendidas.

Estas questões não são triviais porque podem criar dificuldades, concentradas nos tipos de organização mais importantes para a renovação do tecido produtivo de uma sociedade, como vimos. Assim, é necessário compreender se este tipo de processos é suficientemente importante para obrigar a um alargamento do conceito de responsabilidade social das empresas no sentido de abarcar a sua responsabilidade sobre o que se passa com os recursos humanos que influenciou, depois de estes saírem.

Este alargamento da noção de responsabilidade social equivale a um alargamento da noção de gestão de recursos humanos. Eventualmente, a noção centrada na organização poderá ser complementada com uma noção que englobe também tudo o que se passa com os recursos humanos das organizações quando estão fora dessas organizações.

### **Referências bibliográficas**

Boonzaier, B., Ficker, B., & Rust, B. (2001). A review of research on the Job Characteristics Model and the attendant job diagnostic survey. *South African Journal of Business Management*, 32(1), 11-34.

- Cardon, M. S., & Stevens, C. E. (2004). Managing Human Resources in small organizations: what do we know? *Human Resource Management Review* , 14(3), 295-323.
- Fombrun, C. J., Tichy, N. M., & Devanna, M. A. (1984). *Strategic Human Resource Management*. New York: Wiley.
- Hackman, J. R., & Lawler, E. E. (1971). Employee Reactions to Job Characteristics. 55(3), 259-286.
- Keating, J. B., Almeida, H. L., & Silva, I. S. (2000). *Análise das práticas de gestão de recursos humanos na Região Norte de Portugal*. Braga: CEEP - Universidade do Minho.
- Myers, C. S. (1977/1925). *Industrial Psychology*. New York: Arno Press.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist* , 55(1), 68-78.
- Verser, T. G. (1987, September). Owners perceptions of personnel problems in small business. *Mid-American Journal of Business* , pp. 13-17.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. New York: Wiley.
- Walker, C. R., & Guest, R. (1979/1952). *The man on the assembly line*. New York: Arno Press.