

IMPACTOS DA INFORMATIZAÇÃO DOS PROCESSOS DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS PARA A MELHORIA DA EFICÁCIA ORGANIZACIONAL

Christiane Abreu Novaes Rotella Goeldi¹, Erica Paniagua², Sinara Medeiro Rangel³, Edson Aparecida de Araújo Querido Oliveira⁴

¹ MBA em Gerência de Recursos Humanos - Programa de Pós Graduação em Administração - Universidade de Taubaté – Rua Visconde do Rio Branco, 210 Centro - 12020-040 - Taubaté - SP - Brasil -

¹christiane@gruposaojosesaude.com.br, ²ericalua@hotmail.com, ³sinara_rangel@yahoo.com.br

⁴ Orientador e Coordenador do Programa de Pós Graduação em Administração - Universidade de Taubaté – Rua Visconde do Rio Branco, 210 Centro - 12020-040 - Taubaté - SP - Brasil –edson@unitau.br

Resumo - Este estudo de caso contribui para as discussões sobre o papel da gestão de pessoas nos processos de mudança organizacional, mostrando como a adoção de determinadas orientações podem diminuir os efeitos da polarização perceptiva entre o passado e o futuro que é uma das causas dos fenômenos de resistência à mudança e estresse nos processos de mudança organizacional. Para isso, associam-se as temáticas da administração das mudanças organizacionais e da gestão de pessoas, analisadas em uma perspectiva dialética da evolução e da estrutura organizacional anterior para se identificar e se engajar em um novo projeto de organização.

Palavras-chave: Saúde, Gestão, Mudanças, Resistência.

Área do Conhecimento: VI – Ciências Sociais Aplicadas.

Introdução

O tema "mudança organizacional" ressurge com vigor no cenário acadêmico, ao mesmo tempo em que se salientam suas relações com a gestão de pessoas. Atualmente, muitos autores discutem as transformações nas organizações, destacando as ambigüidades e contradições que se instauram neste cenário de transição.

Neste estudo de caso trata-se das formas como os indivíduos reconstruem o sentido de seu trabalho a partir das transformações que vivenciam em seu cotidiano. Partindo do conceito de paradoxo passado versus futuro, retratado pela literatura, discute-se o modelo transformacional de gestão de pessoas, associado a uma visão dialética da evolução social.

O objetivo é contribuir com as discussões sobre o papel da gestão de pessoas nos processos de mudança organizacional, mostrando como a adoção de determinadas orientações de gestão podem diminuir os efeitos nefastos da polarização perceptiva entre o passado e o futuro, uma das causas dos fenômenos de resistência e estresse nos processos de mudança organizacional.

Os estudos sobre os paradoxos organizacionais e a perspectiva dialética de análise organizacional

A temática dos paradoxos organizacionais está consolidada em teoria das organizações. Como sugere Lewis (2000), pode-se entender o paradoxo organizacional como uma representação, pelo indivíduo ou pelo grupo, de suas experiências, sentimentos, crenças e interações por meio de dois estados

aparentemente inconsistentes, duas realidades opostas e aparentemente inconciliáveis.

A tendência à polarização é uma forma do indivíduo simplificar a realidade complexa e ambígua na qual está inserido, para que ele possa lidar com os diversos elementos à sua volta, principalmente aqueles aos quais é mais vulnerável.

Conseqüentemente, indivíduos e grupos começam a agir em função dessa percepção polarizada, que corresponde à sua representação subjetiva da realidade. Em organizações, são descritos como paradoxos dualidades do tipo "autonomia e conformidade", "novo e velho", "aprendizagem e mecanização do trabalho" e "liberdade e vigilância" (Eisenhardt, 2000).

Mudança Organizacional e a Gestão de Pessoas

Neste momento, é importante abordar o conceito de "modelo de gestão de pessoas" adotado neste case. Trata-se de um recurso teórico e metodológico, uma abstração útil à análise das diversas maneiras como a gestão de pessoas acontece em diferentes contextos.

O modelo de gestão de pessoas é um conceito amplo que diz respeito à maneira como os indivíduos se estruturam para orientar e gerenciar o comportamento humano no ambiente organizacional. Esse conceito incorpora aspectos políticos, ideológicos, sociais e comportamentais (Fischer, 2002; Mascarenhas e Vasconcelos, 2004).

Observam-se diferentes práticas de gestão de pessoas em organizações que passam por amplos

processos de mudança. Dependendo das práticas adotadas, polariza-se o discurso entre "passado e futuro", e a reação dos indivíduos face à mudança assume aspectos de pânico, evasão e negação da realidade (Caldas, 2000). Nesse contexto, a polarização "passado versus futuro" atrapalha a transição de sistemas sócio-técnicos. Associamos essas práticas ao modelo instrumental de gestão de pessoas, que pode ser representado pelo dilema da modernização de Fausto, narrado por Goethe (1962).

O modelo instrumental de gestão de pessoas pressupõe a existência de uma racionalidade superior, ou seja, um método melhor de interpretação da realidade e decisão. Diante da necessidade de uma mudança, o problema que se coloca aos gestores é como fazer com que os indivíduos adotem a forma de representação da realidade e de decisão consideradas melhores pelos diretores da empresa. Segundo esse modelo, a variedade cultural na organização precisa ser reduzida na medida em que os indivíduos devem adotar os mesmos critérios e a mesma lógica de ação da direção. Isso garante a homogeneização das decisões e dos comportamentos na empresa, reduzindo as incertezas e garantindo a consecução das estratégias.

Segundo essa visão da gestão de pessoas, os indivíduos são considerados seres utilitaristas e condicionáveis por meio de ações baseadas no conceito de estímulo-resposta e em técnicas behavioristas.

Os profissionais de RH consideram que seja possível induzir os indivíduos a adotar os comportamentos esperados, medindo as suas respostas aos estímulos dados, comparando-as aos investimentos realizados (Schuler, 1987).

Em outra proposição, os indivíduos podem enfrentar as situações de mudança com realismo para encontrar soluções criativas, na difícil tarefa de lidar com os paradoxos e a autonegação trazidos pela transformação. Trata-se do modelo transformacional de gestão de pessoas, segundo o qual se gera o novo a partir do passado, em uma continuidade que engloba rupturas e contradições, mas que lida com esses fenômenos. Na perspectiva transformacional de gestão de pessoas, concebe-se o futuro como uma continuidade do passado, recombina-se e expandindo seus conteúdos e dimensões, e lidando com as contradições como parte do processo evolutivo.

O modelo transformacional assume a ambivalência e a contradição interna, os aspectos psíquicos, a complexidade dos processos de socialização e fenômenos simbólicos e inconscientes nas organizações. Em relação à condução da mudança transformacional, é possível destacar a necessidade da administração

dos sentidos. No contexto de transição de sistemas sócio-técnicos, o líder deve garantir que o desequilíbrio psíquico causado pelas transformações no ambiente tenha suas consequências minimizadas nos indivíduos. Isso requer a administração do significado das mudanças organizacionais, isto é, de como as mudanças serão interpretadas pelos indivíduos e como elas vão influenciar na construção dos novos padrões de identidade. Esse é o processo segundo o qual o líder influencia na definição da realidade dos liderados.

Metodologia da Pesquisa

A pesquisa foi baseada no método do estudo de caso, realizado em uma operadora de planos de saúde que passava por um amplo processo de mudança na sua área de RH, por meio da reconfiguração das estruturas e da implementação de um sistema de informações nos processos de administração de recursos humanos.

Neste estudo, analisaram-se evidências relacionadas a três unidades de análise: as percepções dos líderes do RH, dos demais funcionários do RH, e de outros funcionários da organização, em vários níveis hierárquicos e áreas funcionais.

Além disso, foram utilizadas diversas fontes de evidências que se reforçaram mutuamente, o que evita o uso de informações equivocadas e tendenciosas. Por fim, o relatório preliminar do estudo foi discutido com os informantes críticos identificados.

Mudanças no Processo de Gestão de Recursos Humanos

A operadora de planos de saúde, possui uma estrutura própria de Hospital, laboratório, centro de especialidades e a central de imagens..Conta com aproximadamente 320 colaboradores, sendo 30 em nível gerencial.

A área de RH emprega 10 funcionários e era tradicionalmente reconhecida como um departamento operacional, envolvido na administração de muitos processos que não agregavam qualidade aos relacionamentos internos. Os profissionais de RH interpretavam sua inserção na organização como contraditória: ao mesmo tempo em que pregavam a necessidade da inovação e flexibilização, desempenhavam atividades mecanizadas e assumiam posturas tradicionais.

Uma mudança na alta gerência no final do ano de 2003 desencadeou um processo abrangente de mudanças, que acabou reorganizando a gestão de pessoas de forma a dar à área de RH outra identidade. Essas mudanças incluíam profundas alterações na organização social da área, além da implementação da tecnologia como suporte para os processos de gestão.

Com a iniciativa do novo gerente de RH, recém-chegado, que trouxe idéias de uma nova maneira de se pensar as atividades de gestão de pessoas, menos voltada para os aspectos técnicos e operacionais e mais concentradas no desenvolvimento do relacionamento entre gerentes e subordinados e no encorajamento de um perfil de funcionário mais autônomo, questionador e politizado na organização.

As idéias do novo gerente eram derivadas da percepção de que os processos de administração de pessoas deveriam estar sob a responsabilidade dos líderes de equipes, já que eram inerentes aos relacionamentos na equipe.

Ao constatarem que a centralização e a intermediação dos processos de administração de pessoas levavam ao empobrecimento dos relacionamentos entre chefes e subordinados das diversas áreas, surgiu a necessidade de se transformar efetivamente esses processos, para permitir que eles fizessem parte constitutiva das dinâmicas dos grupos. Nesse processo, o RH deveria ainda assumir novas responsabilidades. De acordo com um dos entrevistados,

A filosofia era a de que o RH não deveria ser importante somente por estar lá, mas sim por agregar qualidade no relacionamento entre gestores, funcionários e empresa. Dessa maneira, o RH deveria atuar não como um centralizador de operações relativas a gestão de pessoas, mas sim como um facilitador. Esses processos são inerentes ao cotidiano dos gestores, e não deveriam ser de inteira responsabilidade da área de RH. Dar mais poder ao cliente e atuar como um suporte especializado foi a forma de possibilitar ao RH uma atuação que agregasse mais qualidade à gestão de pessoas.

A implementação dessa nova filosofia de gestão defendida pela alta gerência requeria amplas e profundas transformações em todas as estruturas e processos da área de RH, que foram implementadas a partir do início de 2004, e se encontravam em avaliação inicial no período de levantamento desses dados. Em relação aos processos da área, eles foram totalmente reconfigurados, acentuando-se a atuação consultiva dos profissionais de RH.

Um amplo sistema de auto-atendimento foi utilizado como ferramenta para a informatização dos processos administrativos de gestão de pessoas, de cujas tarefas repetitivas os analistas de RH foram liberados.

Esse sistema gerou também um novo fluxo de informações que passou a ser utilizado pelos profissionais de RH para o suporte especializado às questões de gestão de pessoas, agora organizados em uma sofisticada central de atendimento.

Em resumo, informatizaram-se os processos de administração de recursos humanos, os

profissionais de RH deixaram de intermediar a operacionalização dos serviços de gestão de pessoas, que passaram a ser responsabilidade direta dos líderes, em interação com seus subordinados.

O sistema de auto-atendimento passou a ser a ferramenta para essas atividades de gestão de pessoas, enquanto a área de RH passou a desempenhar atividades de prestação de serviços especializados, em suporte aos processos operacionalizados pelos líderes de equipes. Ao se reorganizar, a área de RH incentivava a troca de informações e a negociação de interesses pessoais e organizacionais entre chefes e subordinados, enriquecendo os relacionamentos, diminuindo as distâncias entre os indivíduos e promovendo um perfil mais politizado e autônomo na organização.

Resultados Obtidos

Pode-se analisar a mudança organizacional descrita por meio da perspectiva dialética. Ao entender a organização como um construto social, percebe-se que ela é composta por diversos grupos autônomos, mas interconectados.

Os profissionais de RH são um desses grupos, e interagem constantemente com outros de forma a produzir interpretações culturais específicas, como os sentidos coletivos que dão ao seu trabalho e à sua inserção na organização. Pode-se perceber que essas interpretações geravam contradições perceptivas entre os profissionais de RH, que moveram a práxis.

Reconhecida como uma área operacional e burocratizada, esses profissionais se defrontavam com o paradoxo de pregar a necessidade de inovação e flexibilização na organização, mas assumiam, simultaneamente, posturas tradicionais e desempenhavam atividades mecanizadas.

Essa contradição perceptiva, que podemos classificar como um paradoxo do tipo discurso versus prática, incomodava os indivíduos e impulsionou a reconstrução daquele sistema social. Dessa forma, os atores sociais envolveram-se em um processo de transformação do sistema, de forma a diminuir o desconforto gerado por esse paradoxo perceptivo.

A mudança discutida neste artigo, torna-se fundamental o estímulo à formação de uma estrutura em que os padrões de interação social requeridos no contexto em formação possam ser negociados. O passado e o conjunto de habilidades e relacionamentos desenvolvidos pela organização em sua história forneceram, portanto, os ativos estratégicos necessários à construção do seu futuro.

Segundo esse modelo de gestão das mudanças, a atenção às redes informais de interação social e de poder também tem papel

fundamental no sucesso de programas de mudança organizacional.

A incapacidade de reconstituir um novo universo de normas e interações é freqüentemente a conseqüência de uma mudança radical na estrutura de poder e nas relações cotidianas de trabalho, levando freqüentemente ao fracasso de programas de mudança organizacional.

Não podendo consolidar alianças políticas vitoriosas na nova organização como o faziam na antiga estrutura organizacional, os atores sociais não aceitariam o fracasso e resistiriam a fim de preservar os meios sociais de manutenção de seu sucesso.

Ao analisar a mudança descrita é possível ser sugerido a importância dos padrões de liderança nesse processo. Isto foi marcado pela articulação entre as necessidades motivacionais e a experiência do grupo social de forma a viabilizar novos modos de atuação e significação.

O padrão transformacional, os espaços de transitoriedade permitiram que as mudanças fossem interpretadas positivamente, de maneira que se diminuísse a percepção de polarização entre a identidade passada e aquela a ser formada no futuro, incerta.

Conclusão

A análise do caso sugere que questões como a reconstrução de significados pelos indivíduos em contextos de mudanças de suas condições de trabalho tem grande importância nas discussões sobre a gestão de pessoas nas organizações.

Não é mais possível discutir a gestão de pessoas sem termos como um dos focos de atenção os processos de mudanças e as maneiras como os indivíduos e grupos interagem e negociam significados para a construção de novas dinâmicas organizacionais.

A partir do conceito de paradoxo organizacional e da visão dialética de evolução social, sugere-se que a dissonância entre o passado e o futuro da organização e seus efeitos nefastos à gestão das mudanças podem ser minimizados por meio da adoção de premissas do modelo transformacional de gestão de pessoas.

Uma administração focada nos resultados permitirá projetar um futuro de igualdade salarial. Pode-se esperar, no entanto, que a participação do trabalhador no lucro da organização seja, portanto, expressiva e altamente estimulante à manutenção de uma conduta consciente, responsável e profissional. Essa remuneração se dará de forma variável e alcançará aqueles que lutaram e foram parcialmente responsáveis pelo êxito operacional e financeiro do organização.

Um sistema de comunicação haverá de ser criado, a fim de colocar ao alcance de todos informações básicas ligadas às conquistas, aos objetivos e aos rumos da organização.

Referências Bibliográficas

CALDAS, M E WOOD JR., T. Transformação e Realidade Organizacional. São Paulo: Atlas, 1999.

EISENHARDT, K. M. "Paradox, spirals, ambivalence: the new language of change and pluralism", *The Academy of Management Review*, vol. 25, n. 4, p. 703-706, 2000.

FISCHER, A. L. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas, In: FLEURY, M., (org.), *As pessoas na organização*. São Paulo: Editora Gente, 2002.

GOETHE, J. Faust. New York: Anchor, 1962.

LEWIS, M. Exploring Paradox: Toward a more comprehensive guide, *The Academy of Management Review*, vol. 25, n. 4, p. 760-776, 2000.

MASCARENHAS, A. VASCONCELOS, F. Tecnologia na gestão de pessoas – estratégias de auto-atendimento para o novo RH. São Paulo: Editora Thomson Learning, 2004.

SCHULER, R. *Personnel and Human Resource Management*, St. Paul, (Miss.), West. 3a ed, 1987.