



## UNIVERSIDADE EM TRANSFORMAÇÃO: INTEGRALIZANDO SABERES E EXPERIÊNCIAS

2 A 6 DE SETEMBRO/2019



Marque a opção do tipo de trabalho que está inscrevendo:

Resumo      (    ) Relato de Experiência      (    ) Relato de Caso

**COLABORADOR OU TRABALHADOR? DA ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS  
(RACIONALIDADE INSTRUMENTAL) A GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS  
(RACIONALIDADE SUBSTANTIVA)**

**AUTOR PRINCIPAL:** Bruna Ariane Rizzi

**CO-AUTORES:** -

**ORIENTADOR:** Anelise Rebelato Mozzato

**UNIVERSIDADE:** Universidade de Passo Fundo

### INTRODUÇÃO

Este texto, de natureza teórica, traz uma reflexão sobre o avanço da administração de recursos humanos (ARH) nos conceitos e práticas organizacionais, sob a perspectiva das racionalidades instrumental e substantiva. Por mais que fique notório o avanço da racionalidade instrumental para a substantiva, se questiona se não pode ser apenas um meio para a realização de ações da racionalidade instrumental. Historicamente o departamento de pessoal torna-se obsoleto e a gestão estratégica de pessoas (GEP) ganha espaço. Nesse sentido, propõe-se, com base na lente da teoria crítica, debater sobre a real (ou não) transformação de um trabalhador passivo e obediente para outro, ativo, colaborativo e respeitado na sua essência. Justifica-se esse estudo em razão da necessidade de se buscar a articulação entre os anseios organizacionais competitivos (lógica instrumental) e a expectativa de emancipação do trabalhador (lógica substantiva), abrindo espaço para o debate do real interesse da ARH.

**DESENVOLVIMENTO:**



## UNIVERSIDADE EM TRANSFORMAÇÃO: INTEGRALIZANDO SABERES E EXPERIÊNCIAS

2 A 6 DE SETEMBRO/2019



A ARH ou mesmo a gestão de pessoas (GP), podem ser categorizadas sob a perspectiva da racionalidade instrumental ao contemplar as exigências de competitividade organizacional, reduzindo o humano à condição simples de recurso. Por outro lado, a racionalidade substantiva considera a auto realização, a emancipação e a autonomia do trabalhador (MUZZIN, 2016). De forma semelhante, relaciona-se ao avanço da ARH que, inicialmente, aponta para um modelo taylorista, baseado no autoritarismo e que atenda exclusivamente as exigências para o funcionamento operacional da organização e das demandas trabalhistas. As mudanças no mundo do trabalho e no contexto social-econômico gerou tensões na racionalidade instrumental, pressionando a necessidade de outras racionalidades. Nesse contexto, os conceitos de GP e GEP surgem alinhados às estratégias organizacionais (MARRAS, 2011), numa visão mais crítica, voltada para a lógica da racionalidade substantiva, sobretudo a GEP.

Em consonância com tal evolução, é preciso avaliar criticamente as mudanças que estão sendo produzidas neste cenário e, quais suas consequências para a vida dos trabalhadores e da sociedade como um todo. É oportuno questionar e compreender o fenômeno organizacional da transformação metafórica de um trabalhador passivo e obediente para um outro ativo, colaborativo e autônomo (AKTOUF, 2001). Nessa lógica, o termo empregado/funcionário está em sintonia com o período taylorista, cuja proposição formal estava baseada na descrição de funções/departamentos (visão instrumental). Os processos de comunicação e cooperação organizacional levam a substituição do termo empregado/funcionário pelo colaborador, onde são vistos como participantes ativos na empresa, essas voltadas para a qualidade total. Discursos alienantes que definem a empresa como uma família, ou o famoso slogan “vestir a camiseta”, buscam desenhar um novo modelo de relação que concebe o empregado (passivo-obediente) à um colaborador (cúmplice-ativo) (AKTOUF, 2001). Avançando, tendo como um dos pressupostos uma organização mais humanizada, colaborativa e cúmplice (POUTSMA et al., 2006), o termo trabalhador parece mais apropriado. Tais anseios, em uma perspectiva substantiva de emancipação do trabalho, leva ao questionamento: até que ponto essa evolução e valorização é para o trabalhador ou é apenas um discurso para a realização econômica de uma organização?

Corroborar-se com Aktouf (2001) ao salientar que há necessidade de compreensão das razões e circunstâncias que provocam essa metamorfose nas relações de trabalho. Este movimento (por mais que ainda “tímido”) em direção a maior humanização nas organizações não é o ideal romântico, nem uma utopia, mas uma necessidade. Essas novas questões abrem campo para a teoria crítica, a qual oferece vias de reflexão mais adequadas na busca de compreender como as organizações e a ARH ou GP, ou ainda,



## UNIVERSIDADE EM TRANSFORMAÇÃO: INTEGRALIZANDO SABERES E EXPERIÊNCIAS

2 A 6 DE SETEMBRO/2019



GEP agem, bem como para entender as implicações para as pessoas e para a sociedade de forma geral.

### CONSIDERAÇÕES FINAIS:

A evolução dos conceitos e práticas da ARH para GEP coloca o trabalhador no centro do debate organizacional, não mais concebido apenas como um recurso a serviço da organização (racionalidade instrumental), mas como um ser humano respeitado na sua essência, com a sua subjetividade (racionalidade substantiva de fato). Sem discursos “mascarados”, o trabalhador é concebido como tal nas organizações.

### REFERÊNCIAS

AKTOUF, O. Administração e teorias das organizações contemporâneas: rumo a um humanismo radical? Revista Organizações & Sociedade, v. 21, n. 8, p. 13-33, 2001.

MARRAS, J. P. Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico. 14. Ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

MUZZIO, H. A Condição Paradoxal da Administração de Recursos Humanos: Entre a Racionalidade Instrumental e a Racionalidade Substantiva. Cadernos Ebape.BR, v. 12, n. 3, artigo 9, p. 706-718 jul./set. 2014.

POUTSMA, E.; LIGTHART, P. E. M.; VEERSMA, U. The diffusion of calculative and collaborative HRM practices in European firms. Industrial Relations, v. 45, n.4, p. 513–546, 2006. doi: 10.1111/j.1468-232X.2006.00442.

**NÚMERO DA APROVAÇÃO CEP OU CEUA (para trabalhos de pesquisa):**

**ANEXOS**



## UNIVERSIDADE EM TRANSFORMAÇÃO: INTEGRALIZANDO SABERES E EXPERIÊNCIAS

2 A 6 DE SETEMBRO/2019

