

**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MINAS GERAIS**  
**Programa de Pós-Graduação em Psicologia**

**O GERENTE DE RECURSOS HUMANOS E AS ARMADILHAS DA  
RACIONALIDADE INSTRUMENTAL**

**Kátia Leite de Carvalho**

**Belo Horizonte**

**2007**

# **Livros Grátis**

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

**Kátia Leite de Carvalho**

**O GERENTE DE RECURSOS HUMANOS E AS ARMADILHAS DA  
RACIONALIDADE INSTRUMENTAL**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Psicologia da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Psicologia.

Orientador: Prof. Dr. José Newton Garcia de Araújo

Belo Horizonte  
2007

FICHA CATALOGRÁFICA  
Elaborada pela Biblioteca da  
Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais

C331g Carvalho, Kátia Leite de  
O gerente de recursos humanos e as armadilhas da racionalidade instrumental / Kátia Leite de Carvalho. Belo Horizonte, 2007.  
94f.

Orientador: José Newton Garcia Araújo  
Dissertação (Mestrado) – Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. Programa de Pós-Graduação em Psicologia  
Bibliografia.

1. Administração de pessoal. 2. Recursos humanos. 3. Pessoal – Treinamento. 4. Pessoal – Seleção e admissão. 5. Planejamento estratégico. I. Araújo, José Newton Garcia. II. Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. Programa de Pós-Graduação em Psicologia. III. Título.

CDU:658.3

**Kátia Leite de Carvalho**

**O GERENTE DE RECURSOS HUMANOS E AS ARMADILHAS DA  
RACIONALIDADE INSTRUMENTAL**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Psicologia da  
Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, como requisito parcial para  
obtenção do título de Mestre em Psicologia.

Belo Horizonte, 2007.

---

Prof. Dr. José Newton Garcia Araújo (Orientador) - PUC MINAS

---

Profa. Dra. Íris Barbosa Goulart - FEAD

---

Profa. Dra. Jacqueline de Oliveira Moreira – PUC MINAS

Aos meus pais.

## **AGRADECIMENTOS**

A meu Orientador Prof. Dr. José Newton Garcia de Araújo, pelos ensinamentos preciosos e pela disposição em me ajudar.

Às minhas colegas do Mestrado, em especial a Ana Carolina Morici e Elizângela Maria Melo Santos pela amizade e disponibilidade para trocar idéias.

À Secretária Marília Rita de Cássia Silva Oliveira pelo suporte administrativo.

A José Salvador Silva pelo apoio e incentivos constantes em minha vida.

Aos Gerentes de Recursos Humanos que me concederam as entrevistas para o desenvolvimento do presente trabalho.

*“A maioria das pessoas exige aquilo que não as desconserte e que as conforte em seus prejudgados e em suas certezas.”*

Eugène Enriquez



## RESUMO

O objetivo deste estudo é discutir as influências da racionalidade instrumental nos modelos administrativos de trabalho, bem como seus impactos nas funções gerenciais relacionadas à área de Recursos Humanos. Nesse contexto destacamos, da parte dos gerentes, a utilização de técnicas que visam ao maior controle sobre os trabalhadores, através da racionalização burocrática, no sentido de atender aos interesses empresariais. Foram tomados em conta alguns modelos adotados a partir da chamada Organização Científica do Trabalho – OCT – como as escolas Clássica, de Relações Humanas e de Regulação, a fim de se levantarem as alterações e adaptações propostas, desde então, às organizações do trabalho. A partir do modelo da Escola de Relações Humanas, nosso foco se dirigiu às práticas relacionadas aos processos seletivos, treinamento e avaliação de profissionais, coordenadas pelos gerentes entrevistados. Destacamos aí as armadilhas frente às quais esses gerentes podem se deparar, em função de práticas, baseadas na racionalidade instrumental e definidoras da atuação estratégica. Nos procedimentos de seleção, percebeu-se significativa inconsistência na definição dos perfis dos profissionais a serem contratados, além do escasso conhecimento dos gerentes, acerca das metodologias aplicadas. Verificou-se ainda que, nos programas de treinamento, as mudanças propostas não são concretizadas na maioria dos processos instalados. Para os procedimentos de avaliação de trabalhadores, ficou claro que os recursos utilizados carecem de uma justificativa fundamentada com rigor, embora tais procedimentos continuem a ser utilizados. Na posição gerencial e estratégica, o gerente de Recursos Humanos, defrontando com insatisfações dos trabalhadores e contradições da organização, desenvolve mecanismos de defesa, a fim de conseguir permanecer em suas atividades, que incluem os processos de seleção, treinamento e avaliação. A função estratégica também aparece como um modelo baseado numa visão puramente tecnicista, utilizado pelos gerentes, ao lidar com o fator humano. O que nele importa são os resultados contábeis, de modo que a mensuração passa a ser a única forma de diferenciação dos seres. Num emaranhado de contradições, o gerente pouco pode contribuir para a satisfação dos demais funcionários, uma vez que, na posição que ocupa, suas ações devem atender aos interesses da empresa capitalista. É neste sentido que ele se vê, no exercício de suas práticas, enredado nas armadilhas da racionalidade instrumental.

**Palavras-chave:** Racionalidade instrumental, técnica, conhecimento, gerenciamento, recursos humanos.

## ABSTRACT

The objective of this study is to discuss the influence of instrumental rationality on the management models of work, as well as their impact on the managerial tasks related to Human Resources. In this context we highlight, in relation to managers, the use of techniques that aim a greater control over workers, through bureaucratic rationalization, in order to fulfill the company's interests. Some models adopted from the so called Organização Científica do Trabalho (Work Scientific Organization) – OCT – like the Classic, Human Resources and Regulation schools have been considered, in order to raise the proposed alterations and adaptations to work organizations so far. Following the model from the Human Relations School, our focus was driven to the practices related to selection processes, training and professional evaluation, coordinated by the interviewed managers. We emphasize the traps that those managers may face due to practices based on instrumental rationality that define the strategic actuation. It was noticed a significant inconsistency on the definition of the profiles of professionals to be hired, as well as a scarce knowledge of the applied methodologies by the managers on the selection process. It was also seen that, in the training programs, the proposed changes did not occur in most installed processes. Regarding the worker evaluation procedures, it was clear that the used resources lacked a rigorous based justification, although those procedures continue to be used. Being on a managerial and strategic position, the Human Resource manager, facing the dissatisfaction of the workers and also the contradictions of the organization, develops his own defense mechanisms in order to be able to keep doing his/her activities that include the selection, training and evaluation processes. The strategic duty also appears as a model that is based on a purely technical view and that it is used by the manager when dealing with the human aspect. The financial results are the ones that matter, so that figures/ mensuration becomes the only way to differentiate human beings. Being in the middle of tangled contradictions, the manager can contribute little to the other workers satisfaction, because in his/her position, he/she must follow the capitalist company's interest. Due to all that, he/she sees himself/herself involved by the traps of instrumental rationality when performing his/her tasks.

**Key-Word:** Instrumental rationality, technique, knowledge, management, Human Resources

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	9
<b>1.1 Metodologia</b> .....	11
<b>2 RACIONALIDADE, EMPRESAS E GRUPO GERENCIAL</b> .....	14
<b>2.1 A racionalidade instrumental</b> .....	14
<b>2.2 Trabalho, empresas e racionalização</b> .....	19
<b>2.3 As orientações "científicas" do trabalho e seus desdobramentos com o advento do nível gerencial</b> .....	21
<b>2.4 A função gerencial no novo contexto</b> .....	29
<b>3 O GERENTE E AS PRÁTICAS RACIONAIS DA ÁREA DE RECURSOS HUMANOS: PESQUISA E INTERPRETAÇÃO</b> .....	40
<b>3.1 Processos de seleção</b> .....	43
<b>3.2 Treinamento e desenvolvimento</b> .....	53
<b>3.3 Avaliações de profissionais</b> .....	61
<b>4 A FUNÇÃO "ESTRATÉGICA" DA ÁREA DE RECURSOS HUMANOS</b> .....	72
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	85
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	89
<b>ANEXO</b> .....	93

## 1 INTRODUÇÃO

O advento do modo capitalista de produção acarretou uma mudança significativa nas relações de trabalho. Desde a revolução industrial até os dias atuais, as empresas não cessaram de modificar os modelos de administração. As atuais alterações nas formas de gestão visam, de modo especial, ao ajustamento das organizações ao mundo globalizado.

Ao grupo gerencial, tanto recentemente como em épocas passadas, cabe o controle das práticas dos trabalhadores, com objetivo de alcançar melhores resultados financeiros para as empresas. A forma para se chegar a este objetivo compreende inúmeros processos, instrumentos e técnicas, gerando um tipo diferente de gerente, que passou a se preocupar com a adesão dos trabalhadores à nova realidade empresarial.

O que nos levou à elaboração deste trabalho é o contato que temos, há tempos, com as atividades relacionadas a Recursos Humanos, iniciando nossa trajetória profissional nesta área com funções auxiliares e chegando à posição de gerente. As inquietações surgiram, desde então, ao constatarmos que muitas das atividades desenvolvidas não conseguiam atingir a maioria dos objetivos estabelecidos ou mesmo a satisfação de grande parte dos profissionais atuantes nas empresas por onde passamos.

Mesmo depois de abdicarmos desta posição continuamos a jornada de trabalho, prestando serviços referentes ao encaminhamento de profissionais para as empresas e, a partir de então, as interrogações e preocupações com a posição do gestor da área pesquisada se intensificaram. Ao manter com os gerentes de Recursos Humanos uma relação de *clientes*, na prestação de serviços, a distância da função desenvolvida no interior das empresas possibilitou-nos um novo olhar. As incoerências com relação às solicitações, principalmente no que se refere às requisições para recrutamento e seleção, parecem não ter fim. A lista de *qualificações* propostas para a procura de profissionais às vagas existentes, dentre outros aspectos, veio confirmar as contradições já pontuadas por alguns teóricos apresentados neste estudo, além de outras atividades *gerenciadas* ou executadas pelo gerente de Recursos Humanos, que acabaram por reforçar ainda mais o interesse pela pesquisa.

Situações de descontentamento dos profissionais, após terem sido selecionados e contratados pelas empresas solicitantes, também vieram reforçar algumas suposições relativas à falta de conhecimento do gerente de Recursos Humanos sobre suas próprias práticas. Tais atividades, mesmo estando, na maioria das vezes, sustentadas por instrumentos e técnicas que se pretendem exatas, ainda encontram a realidade da subjetividade que rege as ações

humanas, muitas vezes imprevisíveis, o que acaba provocando impactos indesejados nos resultados esperados por esse gestor.

Nos contatos com os gerentes de Recursos Humanos, neste estudo, foi possível perceber certo descontentamento com a posição ocupada. Ressalte-se a insatisfação com os resultados e com as metodologias utilizadas, com a falta de autonomia para solucionar problemas, dentre outros. Eles reclamam, apontam falhas nos processos e práticas utilizados, mas ao mesmo tempo recorrem ao mecanismo de negação, bem definida por Enriquez (2001), como uma defesa para continuarem atuando na área em questão.

Em outras situações, também constatamos que muitas práticas utilizadas nas empresas foram sugeridas pelos próprios gerentes de Recursos Humanos, por considerarem os processos existentes pouco consistentes e/ou muito condescendentes com o grupo de profissionais ocupando o quadro de pessoal. Porém, ao mesmo tempo em que tal iniciativa poderia parecer promissora, no sentido de adequar empresas e trabalhadores a uma realidade específica, pudemos constatar uma série de dúvidas e descontentamentos, mesmo nesses gerentes.

Novos instrumentos e técnicas têm sido utilizados ou solicitados por eles, talvez numa tentativa de minimizar as incertezas implícitas em sua área de atuação. Certos ou não da adoção de técnicas, eles vão construindo suas atividades buscando respostas mais concretas para lidar com o elemento humano nas organizações.

Diante desta exposição, o problema que se coloca é: como deve ser interpretado o papel do gerente de Recursos Humanos e quais as armadilhas que se insinuam em suas próprias práticas? Para responder a esta questão foram definidos os seguintes objetivos:

- analisar o papel gerencial, no contexto atual do capitalismo;
- discutir o papel do gerente de Recursos Humanos na coordenação das atividades relacionadas aos processos de seleção, treinamento, desenvolvimento e avaliação de profissionais;
- analisar a chamada posição *estratégica* do gerente de Recursos Humanos;
- discutir as armadilhas que permeiam suas práticas, com base na noção de racionalidade instrumental.

Para alcançar os objetivos propostos neste trabalho, apresentamos, inicialmente, no primeiro capítulo, uma discussão sobre a questão da racionalidade em geral e seus

desdobramentos para a racionalidade instrumental e suas interferências nas formas de trabalho e nos modelos administrativos, até chegarmos às práticas do gerente de Recursos Humanos.

O segundo capítulo trata da coleta e análise dos dados da presente pesquisa, buscando discutir como o gerente de Recursos Humanos utiliza, sistematicamente, os pressupostos da racionalidade instrumental nas ações por ele coordenadas, a exemplo dos processos seletivos, treinamento, desenvolvimento e a avaliação de profissionais.

O terceiro capítulo analisa os impactos das ações dos gerentes entrevistados no contexto da gerência estratégica, evidenciando aspectos que os prendem nas armadilhas da racionalidade instrumental.

Nas considerações finais, apresentamos algumas conclusões deste estudo, sem desconsiderar que as práticas do gerente de Recursos Humanos envolvem também outros serviços e podem ocorrer em cenários diferentes daqueles discutidos na pesquisa. Em seu conjunto, este trabalho pretende sustentar que a prática gerencial é permeada por uma série de *desconhecimentos* que podem levar o gerente de Recursos Humanos a um processo de alienação, na medida em que ele é instado a levar às últimas conseqüências as exigências da racionalidade instrumental, no contexto atual do modo de produção capitalista.

## 1.1 Metodologia

Nossa amostra de pesquisa conta com cinco gerentes da área de Recursos Humanos, de segmentos, formação, tempo na função, número de subordinados, porte da empresa, dentre outros, diferenciados.

A metodologia adotada utiliza o estudo de caso e como instrumento de coleta de dados entrevistas com roteiro semi-estruturado, uma vez que entendemos que *“sua flexibilidade possibilita um contato mais íntimo entre o entrevistador e o entrevistado, favorecendo assim a exploração em profundidade de seus saberes, bem como de suas representações, de suas crenças e valores [...]”* (LAVILLE; DIONNE, 1999, p.189). As entrevistas foram gravadas e transcritas na íntegra, para análise qualitativa das respostas apresentadas. A divisão em três principais categorias foi adotada para ilustrar algumas das atividades que compõem as atribuições da área de Recursos Humanos em que podemos mais facilmente perceber as influências da racionalidade técnica e instrumental, mesmo nos dias atuais.

Alguns dados numéricos foram coletados após as entrevistas para a montagem dos quadros apresentados neste estudo, por terem sido considerados importantes para a análise da situação em que se encontram os entrevistados.

A amostra foi não probabilista, intencional e por acessibilidade, no que se refere à escolha dos representantes entrevistados. Isto porque tentamos selecionar "*casos julgados exemplares ou típicos da população alvo*", na medida em que tanto as empresas como os profissionais entrevistados são considerados *modelos* a serem seguidos pelos pares dos mesmos segmentos, no que se refere às *técnicas* de trabalho utilizadas.

Para a seleção das empresas, a opção foi também a busca de maior diversidade de segmentos, na tentativa de validar algumas das percepções referentes aos problemas que acreditamos ser inerentes ao lugar atribuído a este grupo de gestores, independentemente do tamanho, número de funcionários e tempo de atuação da empresa no mercado. O perfil dos entrevistados no que se refere à formação, tempo de experiência na função, faixa etária, assim como os outros já citados, também acabou contribuindo para a diversidade já apontada nos segmentos.

Com o material coletado na transcrição das entrevistas, partimos para a organização dos assuntos conforme as categorias apresentadas – processos de seleção, treinamento, desenvolvimento e avaliação de profissionais – para facilitar o uso e "*permitir ao pesquisador encontrar-se rapidamente no momento da análise e da interpretação em função de suas questões e hipóteses*" (LAVILLE; DIONNE, 1999, p. 214).

Nossa questão serviu tanto como uma espécie de roteiro para organizar o material coletado, como também para desenvolver a análise do conteúdo. Buscamos reunir as palavras ou sentenças que estavam relacionadas às categorias procurando "*o sentido, captar-lhes as intenções, [...] avaliar, descartar o acessório, reconhecer o essencial e selecioná-lo em torno das idéias principais*". (LAVILLE; DIONNE, 1999, p. 214).

Com base nestes pressupostos, também entendemos, conforme Laville e Dionne (1999), que a análise de conteúdo proposta neste trabalho consistiu em desmontar seus elementos, visando esclarecer suas diferentes características e extrair sua significação. Além disso, também destacamos que neste tipo de análise foi possível a abordagem de "*uma grande diversidade de objetos de investigação tais como: atitudes, valores, representações, mentalidades, ideologias, etc.*" que foram apresentadas no presente estudo (LAVILLE; DIONNE, 1999, p. 214).

Por se tratar de um trabalho desenvolvido com entrevistas com roteiro semi-estruturado, anexamos ao final o roteiro que serviu de base para coleta dos dados. No entanto,

destacamos que o mesmo deve ser considerado somente como roteiro, na medida em que as questões se alteraram com base nas respostas apresentadas.



## 2 RACIONALIDADE, EMPRESAS E GRUPO GERENCIAL

Neste capítulo pretendemos realizar um pequeno recorte sobre o advento do período moderno, com suas bases na razão e seus desdobramentos para a racionalidade instrumental. Este processo, intensificado pela utilização de técnicas em grande escala, fez com que o mundo do trabalho também passasse por significativas mudanças. Vamos aqui discutir alguns elementos dessas mudanças, a partir dos modelos racionais adotados pelas empresas, através da introdução de novas formas de controlar as atividades dos trabalhadores por intermédio de práticas gerenciais específicas, conforme destacaremos a seguir.

### 2.1 A racionalidade instrumental

A passagem do mundo arcaico ao moderno teve no projeto da razão a proposta de emancipação do homem em relação às forças da natureza e às formas míticas de pensamento. Tal proposta contou com filósofos como Bacon e Descartes que ainda propunham uma relação entre a razão humana e Deus, mas apontavam a necessidade de um conhecimento acessível a todos os domínios e que traria, como consequência, o progresso. Kant, ainda partilhando alguns desses pressupostos, viria a inserir uma diferença fundamental, com base na teoria antropocêntrica, trazendo para o homem a possibilidade de independência, pelo uso próprio da razão. No entanto, apesar das diferenças entre esses pensadores, a proposta final reunia um conjunto de idéias com vistas a um projeto de razão que tornaria possível o desenvolvimento de uma sociedade plenamente equilibrada e sustentada pela busca e organização de um conhecimento que resultaria num estado de felicidade a ser desfrutado por todos os homens (SILVA, 1997).

Ainda no mesmo projeto da razão, considerado como uma *primeira modernidade*, o conhecimento que levaria o homem à total liberdade se tornou uma espécie de verdade fundamental, uma vez que a proposta se estenderia a “*uma perfeita integração entre a teoria e a prática*” e passaria a traduzir a modernidade naquele período em conceitos puramente racionais: “*a razão teórica que conhece e por esta via cria os meios; e a razão prática que deve discernir os fins*” (SILVA, 1997).

O mundo, portanto, poderia ser organizado e controlado a partir de uma maneira racional, uma vez que se presumia a existência de um *modo único*, considerado *correto*, de

representação de respostas a quaisquer perguntas, o que forneceria os meios para os fins propostos.

Harvey (2005), citando Habermas, resume o projeto da modernidade a um grande esforço intelectual “*para desenvolver a ciência objetiva, a moralidade e a lei universais e a arte autônoma nos termos da sua própria lógica interna*”. Com o acúmulo do conhecimento, gerado a partir deste conceito da razão por pessoas que trabalhariam livremente, seria também possível o enriquecimento e a abundância. O desenvolvimento oriundo, portanto, das formas racionais da organização social e dos modos racionais de pensamento, apresentaria sua proposta de libertação das “*irracionalidades do mito, da religião [...], liberação do uso arbitrário do poder, bem como do lado sombrio da própria natureza humana. Somente por meio de tal projeto poderiam as qualidades universais, eternas e imutáveis de toda a humanidade ser reveladas*”. Com uma visão otimista, as doutrinas surgidas disseminavam idéias sobre igualdade e liberdade entre os homens, crença na inteligência destes e uma razão que passaria a ser universal. (HARVEY, 2005, p.23).

Porém, o projeto da modernidade, que trouxe em seu cerne a razão, nunca deixou de sofrer críticas. Harvey (2005) aponta que, já em 1848, a idéia de que era possível somente um modo de representação da verdade começava a ruir, com representantes tanto da literatura, a exemplo de Baudelaire e Flaubert, como das artes em geral. Bem reduzidas, a princípio, foi a partir de 1890, que as formas de contestação do pensamento anterior abriram caminho para uma diversidade maior de pensamentos e experimentações. O mesmo autor ainda ressalta que tais mudanças foram também afetadas “*pela perda da fé na inelutabilidade do progresso e pelo crescente incômodo com a fixidez categórica do pensamento iluminista*” que, em parte, foram expandidas pela luta de classes, depois das revoluções de 1848. Aliados a todos estes movimentos, Marx e Engels também passaram a refutar as teses de pensadores como Adam Smith ou Saint-Simon, que acreditavam num capitalismo considerado mais benevolente, se comparado às relações feudais, com propostas de trazer benefícios de uma modernidade capitalista para todos os homens. (HARVEY, 2005, p. 37).

É importante, contudo, destacar que, no século XX, o otimismo tão exacerbado que vigorava nos primórdios do projeto da razão, se desintegra totalmente. Filósofos oriundos do período considerado como a *segunda modernidade*, a exemplo de Adorno e Horkheimer, dentre outros, elaboraram uma análise crítica do conceito de razão apontando para uma contradição nos conceitos do pensamento da *primeira modernidade*, que tinham suas bases na “*verdade, legitimidade, universalidade, sujeito, progresso*” (CHEVITARESE, 2001).

Evidentemente não há como negar o advento da razão como um fator de progresso. O avanço histórico do período moderno é compreendido, sobretudo, como *"o desenvolvimento da ciência e da técnica tornado possível pelas perspectivas metafísicas e metodológicas instituídas e fundamentadas no século XVII[...]"*, mas uma análise crítica e aprofundada deste processo exige que se questione a respeito *"[...] do tipo de racionalidade que se exerceu neste progresso"* (SILVA, 1997).

Sob o viés da racionalização, algumas críticas apontaram para perda de sentido do mundo, pois a civilização, fundada apenas na razão, poderia revelar-se como uma ilusão. A razão começa a mostrar sua outra face no decorrer da história, e emerge *"como racionalidade dominadora"* à medida que reforça, na modernidade, a instituição e a solidificação de uma outra espécie de razão, agora entendida como perversa e instrumental, e que passa a tudo dominar, por intermédio do conhecimento. A idéia primeira de combater mitos, promover a liberdade e o próprio conhecimento poderia se reduzir a controles técnicos, tanto da natureza quanto dos homens, trazendo à superfície o descaso com a vida humana que, pouco a pouco, insere-se nas *"relações de trabalho e dominação, que reduzem o homem a acessório da máquina produtiva e do aparelho de dominação"* (OLIVEIRA, 1993, p. 68).

Com a grande valorização do conhecimento objetivo e científico, os sonhos de liberdade tornam-se caros para a humanidade que, dentre outras coisas, também passa a restringir a liberdade individual. À medida que o entendimento da razão se transforma na racionalidade instrumental, na *segunda modernidade*, a ciência deixa para trás o caminho que visava proporcionar acesso aos conhecimentos considerados mais verdadeiros, para tornar-se um instrumento de exploração dos homens. Portanto, a razão ou racionalidade instrumental passa a ser efetiva quando o sujeito do conhecimento toma a decisão de que conhecer serviria para dominar e controlar tanto a natureza como os seres humanos (SILVA, 1997).

É neste sentido que Oliveira (1993), recorrendo a Horkheimer e Adorno, aponta para uma espécie de destruição da humanidade, tornada possível pela própria razão, devido aos ditames da racionalidade instrumental. O mesmo autor ainda nos chama a atenção para o fato de que a ciência moderna, ao abdicar de seu interesse pelo conhecimento teórico do mundo, acaba se resumindo a utilizações técnicas. A técnica instala-se de maneira suprema na vida das pessoas, reduzindo todos os problemas a problemas de ordem técnica.

O desmoronamento das idéias do projeto iluminista também aparece no pensamento de Max Weber como uma *"amarga e irônica ilusão"*, uma vez que, quando compreendido o pretensão vínculo entre o desenvolvimento da ciência e da liberdade humana, este mesmo projeto surge como

*[...] o triunfo da racionalidade [...] proposital-instrumental. Essa forma de racionalidade afeta a todos os planos da vida social e cultural, abrangendo as estruturas econômicas, o direito, a administração burocrática e até as artes. O desenvolvimento da [racionalidade proposital-instrumental] não leva à realização concreta da liberdade universal, mas à criação de uma jaula de ferro da racionalidade burocrática da qual não há como escapar (HARVEY apud BERNSTEIN, 2005, p. 25).*

Para Weber, o predomínio da modernidade faz emergir um tipo de ação que passaria a ser considerada como uma forma de agir racional e técnica, com relação a fins, ou à razão instrumental, que tem seus fundamentos na justificativa dos fins, pela ação dos meios.

É importante observar, segundo Castoriadis (1987b), que mesmo nos primórdios da humanidade a técnica sempre foi utilizada pelo homem como forma de se chegar a determinados fins. Para Homero, técnica (*technè*) significava fabricar, produzir. Já *teuchos* incorporava o sentido de ferramentas, instrumentos. Outros conceitos também foram agregados como, por exemplo, *tuktos* – bem construído, bem fabricado, trazendo para a palavra técnica o sentido de “*produção ou fazer eficaz*”, mas sem uma necessária ligação a um produto considerado material. A partir de Heródoto foi que a palavra ganhou o significado de “*habilidade em geral, portanto o método, maneira, modo de fazer eficaz*” (CASTORIADIS, 1987b, p. 296).

Gradativamente, novos significados foram surgindo, de modo a marcar uma diferença entre a forma de saber desinteressada, voltada para um “*sentido de habilidade apropriada e eficaz, a partir de um sentido de fabricação*”, até o surgimento do sentido de criação (*poièsis*), considerado no mesmo período por Platão. Aristóteles foi quem explicitou e integrou, aos sentidos atribuídos por Platão, um outro conceito, segundo o qual a técnica seria um hábito criador, acompanhado de uma razão verdadeira, num campo de atividades possíveis (CASTORIADIS, 1987b, p. 296).

Outros sentidos e possibilidades para o significado da técnica também podem ser considerados. No século XX, alguns dos antigos sentidos gregos atribuídos à palavra ainda exerceram influência na formulação de novos conceitos. Heidegger aborda e complementa o significado da técnica, ao assinalar que

*[...] o ponto decisivo da technè não reside de forma alguma na ação de fazer e de manejar, tampouco na utilização dos meios, mas na revelação [...]* No entanto, neste novo contexto, a técnica passou a ser entendida como “*a utilização de um saber na medida em que se distingue desse saber, como tal, e na medida em que não leva em consideração os fins últimos da atividade de que se trata.*” (CASTORIADIS, 1987b, p. 300).

A partir destes pressupostos, os domínios da técnica e da virtude ética começaram a ser analisados separadamente e apontam para uma oposição entre as considerações *técnicas* e *políticas*, uma vez que a atividade finalizada, constituída como eficaz, não decorre necessariamente de um saber. A técnica começa a ser percebida, portanto, como forma separada do ato de criação. É também separada com referências “*ao que é produzido [...] e para que é produzido*” (CASTORIADIS, 1987b, p.300).

Desta forma, a modernidade revela-se exatamente no excesso de potencial. Passamos a dispor de uma técnica que pretende ultrapassar não somente o horizonte, mas também todos os limites humanos com novas propostas para a vida das pessoas e para os processos de trabalho. (BRÜSEKE, 2002).

A grande expectativa da ciência com suas bases na verdade, conhecimento, felicidade e liberdade, se vê reduzida a meios técnicos de dominação e tem sua máxima expressão nas catástrofes oriundas da Segunda Guerra Mundial. É neste contexto que a mesma perde

*[...] boa parte da aura de autoridade que um dia possuiu. De certa forma isso provavelmente é resultado da desilusão com os benefícios que, associados à tecnologia, ela alega ter trazido para a humanidade. Duas guerras mundiais, a invenção de armas de guerra terrivelmente destrutivas, a crise ecológica global e outros desenvolvimentos do presente século poderiam esfriar o ardor até dos mais otimistas defensores do progresso por meio da investigação científica desenfreada.* (GIDDENS, 1997, p. 109).

Portanto, e como aponta Chevitarese (2001), já não é mais tão evidente que a investigação científica possa dar garantias a muitas coisas inicialmente pretendidas. Além disso, as dúvidas sobre os benefícios oriundos da tecnologia tornam-se, a cada dia, mais corriqueiras, principalmente, à medida que se intensifica a dependência sobre esta mesma tecnologia, tanto na vida doméstica como no mundo do trabalho.

Por meio da análise crítica, a utilização da *técnica* nos mostra seus aspectos mais perversos e o *conhecimento* mostra suas faces de dominação - uma vez que, é para controlar que o homem passa a conhecer - e a *liberdade* aparece como uma ilusão. Daí o pessimismo de Adorno, ao considerar que “*o processo generalizado da racionalização que hoje experimentamos significa o estabelecimento do absurdo, enquanto perda de sentido e de liberdade*” (OLIVEIRA, 1993, p. 92).

## 2.2 Trabalho, empresas e racionalização

Ao considerar o desenvolvimento histórico da própria razão, não é difícil percebermos as influências desse processo no mundo do trabalho.

Com o foco no aumento de produtividade e lucratividade, as empresas capitalistas vêm investindo em novas propostas, com parâmetros racionais que visam controlar cada vez mais procedimentos e trabalhadores. O desenvolvimento de todas as formas de controle passou a contar com a figura do gerente de Recursos Humanos, que também acabou sendo *capturado* pelas *armadilhas* da racionalidade instrumental, ao reduzir o *conhecimento* a fins práticos e operacionais e ao fazer uso das *técnicas pelas técnicas*. É neste contexto, que ele sedimenta suas ações e tenta sustentar-se no lugar que ocupa, desde o surgimento desta função nas empresas, conforme pretendemos demonstrar na seqüência deste estudo.

Antes, porém, entendemos como necessário introduzir alguns outros *recortes*, visando a uma articulação entre os conceitos de trabalho e o surgimento de uma nova concepção de empresa e de novas formas de gestão, a partir do período industrial.

Os sentidos para a palavra trabalho sofreram modificações ao longo da história. A tentativa de igualar seu significado ao conceito de emprego ou atividade assalariada tem acarretado alguns equívocos, um dos quais seria a possibilidade de um mundo sem trabalho. Tal hipótese, certamente, está relacionada à extinção de determinados tipos de trabalho, em decorrência de mudanças socioeconômicas, no mundo contemporâneo. Um mundo sem trabalho é impensável, na medida em que também “*não existe homem sem trabalho*” (CHASIN, 1993).

Historicamente, os sentidos das palavras trabalho e emprego também apresentam contextos diferentes. No cenário industrial e capitalista, o trabalhador transformou-se em empregado – na medida em que passou a vender sua força de trabalho – sendo subordinado a leis e regras regulamentadas pelas empresas e pelo Estado. Além disso, esse *empregado* passou a ser administrado por outro grupo de trabalhadores, denominados gerentes, que apesar da diferente nomenclatura, também mantêm um vínculo de emprego, prestando serviços às empresas.

Segundo Albornoz (2002), um dos significados da palavra trabalho origina-se do latim, *tripalium*, um instrumento feito de três paus ou hastes agudas, utilizado pelo trabalhador no trato do cereal, mas que tinha em seu uso um significado de tortura, à qual a palavra trabalho também se associou.

Outros conceitos ligados ao trabalho foram adquirindo novas conotações. De um conteúdo semântico com o significado de sofrer, “*passou-se ao de esforçar-se, laborar e obrar*”. Mas, houve uma época, em que o mesmo era uma atividade atribuída a escravos, na Grécia antiga, enquanto aos homens livres cabia a contemplação (ALBORNOZ, 2002, p.10).

Para além desses sentidos, também passamos a compreender que o homem se distingue dos animais pela transformação que opera na natureza, em consequência de sua ação, independente do período da história da civilização. Como assinala Marx, “*o animal é imediatamente um com sua atividade vital. Não se distingue dela. É ela. O homem faz da sua atividade vital mesma um objeto do seu querer e da sua consciência*” (MARX, 1932, p.146). Portanto, na transformação da natureza há uma intenção, uma consciência de alteração e, conseqüentemente, uma atividade que nos diferencia dos animais.

Para os antigos gregos, havia uma distinção clara entre os esforços direcionados ao trabalho no cultivo da terra e aqueles oriundos da fabricação de objetos, pelos artesãos, bem como a atividade do cidadão que se ocupava em discutir os problemas relativos à *pólis*. Os trabalhos desenvolvidos na terra, que implicavam em esforços físicos e vida ao ar livre, tinham o mesmo prestígio daqueles atribuídos aos feitos dos guerreiros. Foi somente no período helenístico que as atividades relacionadas a grandes esforços físicos passaram a ser designadas aos escravos (ALBORNOZ, 2002).

A partir da Idade Média, também ocorreram mudanças significativas, relativas aos sentidos do trabalho, devido a influências religiosas e à emergência de novas formas de comércio. Durante o feudalismo, a sociedade era dividida em cinco classes: sacerdotes, guerreiros, eclesiástica, militar e trabalhadores. O que se considerava como *trabalho*, na época era somente “*o trabalho na terra*”, onde era cultivado o alimento para o consumo direto do trabalhador que se encontrava na base da pirâmide social. Não se pensava na igualdade de direitos entre as diferentes classes, dada a premissa de que “*o servo trabalhava a terra e o senhor manjava o servo*” (HUBERMAN, 1986, p.4).

Apesar da existência de demarcações diferenciadas, nas formas de se executarem as atividades laborais já no feudalismo, foi a partir da Revolução Industrial que o mundo do trabalho foi pensado no sentido da aplicação sistemática da *ciência* aos meios de produção. A ociosidade, tão valorizada pelos gregos, foi cedendo lugar, no decorrer da história, à velocidade para a realização das atividades, como forma de se aumentar o lucro, nas sociedades inseridas no modo de produção capitalista. A utilização da *técnica*, como forma de controle, e da *racionalização* dos processos de trabalho passou a vigorar de maneira mais contundente. Numa proposta que se pretendia *científica*, devido à utilização de métodos

elaborados, que buscavam o aumento da produtividade, Taylor daria início a uma nova concepção dos processos de trabalho nas empresas, com a introdução da classe gerencial, que foi mantida até hoje, mesmo que sofrendo modificações sucessivas.

Braverman (1981) assinala que no crescimento das empresas, a forte organização industrial e a pretendida aplicação da ciência aos meios de produção deram origem à denominada gerência científica, uma das bases da chamada Organização Científica do Trabalho, desenvolvida por Taylor.

É importante observar que a proposta taylorista visava, dentre outras coisas, a uma aplicação prática de conceitos tidos como científicos, em outras áreas, para lidar com problemas complexos, relativos ao controle do que era produzido nas empresas em fase de expansão. O foco da nova metodologia queria privilegiar, antes de tudo, o aumento da produtividade, além de buscar um ajustamento da produção às necessidades do capital.

Com Braverman (1981), entendemos a importância da análise das inovações tecnológicas, a exemplo daquela instituída por Taylor, por meio da *gerência científica*, cuja influência não se dissipou, mesmo com o surgimento de outros modelos gerenciais em períodos mais recentes. Com efeito, os pressupostos tayloristas ainda estão essencialmente presentes nos processos de produção, segundo os parâmetros baseados da *racionalidade instrumental*, mesmo que maquiados com nomenclaturas mais *edulcoradas*, em função das práticas discursivas que dão suporte às atuais práticas de gerenciamento do trabalhador.

### **2.3 As orientações "científicas" do trabalho e seus desdobramentos com o advento do nível gerencial**

Taylor desenvolveu sua teoria a partir da idéia de que os trabalhadores produziam menos do que podiam, além de basear-se na premissa de que perdiam muito tempo para o desenvolvimento das atividades. Sua proposta que se convencionou chamar de *gerência científica*, apresentava conceitos que ele acreditava serem básicos, e contava com instrumentos e técnicas facilmente aplicáveis, com o intuito de melhorar o desempenho do trabalhador. Porém, o que pouco a pouco vai ficando mais claro na obra deste autor é que a grande preocupação que o consumia se traduziria numa *“resposta específica de como controlar melhor o trabalho alienado – isto é, a força de trabalho comprada e vendida”* (BRAVERMAN, 1981, p. 86). Além disso, as formas de controle desta nova metodologia,



além de privilegiar o aumento da produção, reduziriam “*o saber operário complexo a seus elementos mais simples*” para possibilitar a aplicação de técnicas mais rentáveis para a realização da tarefa (RAGO, 2003, p.20).

Não podemos desconsiderar, em qualquer contexto histórico, outras formas de controle do trabalho, com funções semelhantes à figura do gerente. No entanto, como nos aponta Braverman (1981), a diferença imposta pelo taylorismo acabou excedendo os meros sistemas de controle existentes, que envolviam, por exemplo, a fixação de jornada, a adequação às normas, a fixação mínima de produtividade, dentre outros, para a imposição de um rigoroso modelo gerencial que passaria a ditar os meios para a execução do trabalho.

A partir deste novo cenário, nada seria mais evidente do que a rápida percepção da necessidade de “*ferramentas padronizadas e técnicas de produção, bem como a imposição de um nível de controle do trabalho nunca antes tentado*”, mesmo que tais procedimentos viessem a causar a insatisfação do trabalhador (GABOR, 2001, p.18).

É importante ressaltar que as práticas e imposições levaram a tantos excessos no taylorismo, que as experiências ultrapassaram as técnicas de controle do tempo, no desenvolvimento da tarefa, bem como o aumento do ritmo para o alcance das metas de produtividade, que eram as idéias iniciais. O modelo considerado como exemplo de “*um ótimo dia de trabalho*” serviria, posteriormente, para definir padrões de desempenho que contavam com técnicas para aceleração do ritmo dos trabalhadores com base em promessas de aumento salarial. Podemos considerar ingênua a crença de alguns teóricos, segundo a qual tais medidas foram pensadas sem uma relação direta com as exigências de expansão do lucro das empresas, uma vez que, quando a elevação do nível de produção tornava-se generalizada, as possibilidades de maiores ganhos salariais diminuía. Neste momento, novas medidas de aumento para a produtividade eram impostas, de forma sucessiva e gradual, reforçando o entendimento de que o interesse principal estava dirigido aos resultados das empresas e não em proporcionar quaisquer ganhos aos trabalhadores (BRAVERMAN, 1981, p.91).

Outras particularidades também se tornaram evidentes com a aplicação da gerência científica. As manifestações da singularidade do trabalhador, que naturalmente surgem no desenvolvimento da tarefa, começaram a ser desprezadas ou mesmo impedidas, uma vez que os mecanismos de controle, com seus pressupostos *racionais de conhecimento único*, visavam à objetividade, como sinônimo da maneira correta de executar o trabalho. “*Alcançar a produtividade [...] significaria padronizar trabalho, ferramentas e técnicas de manutenção*”, pois de outra forma seria impossível controlar os trabalhadores. Não bastassem esses pressupostos, Taylor costumava desconfiar da competência dos trabalhadores, pois acreditava

que a mesma também poderia ser utilizada para encontrar saídas para executarem as tarefas com maior lentidão (GABOR, 2001, p.30).

Por outro lado, como ressalta Braverman (1981), a visão taylorista não desconsiderava e/ou mesmo subestimava a perícia do conjunto de trabalhadores, no que se referia ao conhecimento específico e direcionado para o ofício. Na realidade, Taylor entendia que a capacidade dos trabalhadores para o desenvolvimento da tarefa, em toda a sua amplitude, era muito maior do que a encontrada nos supervisores, que desconheciam as práticas e os processos envolvidos. Mas, como o conhecimento generalizado de todas as fases do trabalho poderia proporcionar maior controle da produção pelos operários, possibilitando maior ou menor lucratividade para as empresas, Taylor julgava que o repasse deste controle para uma gerência com *conhecimentos científicos* era mais do que necessário.

Faz-se importante lembrar que as formas de controle defendidas no taylorismo também se ajustavam a outras categorias de trabalho e/ou a funções consideradas complexas, como ressalta Braverman (1981). Mas, independentemente da complexidade das atividades exercidas, o conhecimento adquirido para o exercício do ofício, no qual estavam acumuladas as práticas do trabalhador, não conseguiria impor seu lugar e importância na "Organização Científica do Trabalho". O fundamental, a partir disso, seria a determinação da maneira de se executar o trabalho, pela *racionalização instrumental*, para fins de controle e dominação, orientada pelo grupo de gerentes.

A utilização de uma metodologia que visava, resumidamente, o controle das atividades e o aumento de produtividade se juntava à falta de habilidade para lidar com as pessoas, através de um estilo autoritário. Com efeito, ouvir as reivindicações dos trabalhadores, oferecer-lhes a ilusão de participação e importância no processo de trabalho, não seriam preocupações das práticas instituídas por este modelo. Além disso, conforme ressalta Gabor (2001), ao iniciar uma série de pesquisas sobre a natureza do trabalho e suas relações com os limites da capacidade de resistência do homem, os métodos tayloristas não tinham outros objetivos senão aqueles de “*determinar cientificamente essa esquiva quantidade de trabalho que cada trabalhador deveria realizar a cada dia*”. E mais, definir os tipos de trabalhadores adequados aos novos padrões exigidos (GABOR, 2001, p.31).

A precisão e o uso indiscriminado da técnica a serviço do processo de produção, característicos do período moderno, são a base do modelo aqui apresentado. Mesmo os seguidores que questionaram os pressupostos deste modelo de gerência, prosseguiram nas pesquisas de forma a deixar evidente o interesse direcionado para a *técnica* e não para as *pessoas*, reafirmando, portanto, que Taylor “*nunca conseguiu aceitar seriamente a*

*enlouquecedora imprevisibilidade da dimensão humana na indústria e seus impactos na produtividade*” (GABOR, 2001, p.33). O que torna interessante esta constatação é a percepção dos reveses do conhecimento, quando aplicados na tentativa de controlar o homem, para fins de trabalho e produtividade. Além disso, podemos entender, mais claramente, as influências desse modelo nas ações empresariais, representadas pelo grupo gerencial, nos dias atuais, em suas tentativas de avaliar o comportamento dos trabalhadores também de forma racional e objetiva.

As idéias e os conceitos da gerência científica nos deixaram seu legado com base em três princípios que sustentam e ilustram, de forma substancial, um modelo que criou seguidores a partir da *“dissociação do processo de trabalho e das especialidades dos trabalhadores [...]”; da separação de concepção e execução [...] e da utilização do monopólio do conhecimento para controlar cada fase do processo de trabalho e seu modo de execução*” (BRAVERMAN, 1981, p.103-108).

O primeiro destes princípios defende a idéia de que o trabalho deve ser realizado sem uma estreita dependência com a formação ou conhecimento do trabalhador. A realização das atividades só acontece com base nas políticas gerenciais que são definidas pelo gerente, líder ou administrador. A eles cabe a tarefa de reunir todo o conhecimento, de forma a *“classificar, tabular e reduzir este conhecimento às regras, leis e fórmulas*” (BRAVERMAN, 1981, p.103).

O segundo princípio parte da tentativa de desumanizar o processo de trabalho, eliminando toda forma de pensar sua concepção, pelos trabalhadores. Estes ficariam *“reduzidos quase que ao nível de trabalho em sua forma animal, enquanto isento de propósito e não pensável*” (BRAVERMAN, 1981, p.104).

Finalmente, o terceiro princípio atua como uma idéia conclusiva de que o trabalhador, mesmo tendo se tornado um especialista, não seria capaz de planejar a execução da tarefa na forma, no tempo e no custo determinados. Desta maneira, o que se torna essencial é o *“pré-planejamento e o pré-cálculo de todos os elementos do processo de trabalho, que já não existe como processo na imaginação do trabalhador*” (BRAVERMAN, 1981, p.108).

As bases dos princípios tayloristas podem nos proporcionar um bom entendimento das pretensões de minimizar as possibilidades de emancipação dos trabalhadores, pelo viés do aumento da produtividade e de novas formas de controle. Além destas características, surgem os procedimentos burocráticos que, a despeito do conhecimento específico e das maneiras mais diretas e práticas na execução, por parte dos trabalhadores, são outro objetivo perseguido pelos gerentes.

Outro aspecto pode ser encontrado em Tragtenberg, citado por Paula (2002), ao afirmar que o surgimento de uma forma de capitalismo monopolista acabou sendo auxiliado pelo desenvolvimento de teorias tanto de Taylor como de Fayol. Neste novo cenário, também foi possível o estabelecimento de grandes empresas, que acabariam conseguindo o monopólio do mercado com a ambição de produzir em grandes escalas. Com um ideal voltado para a produção em massa, cada vez mais caberiam aos gerentes funções relacionadas ao planejamento, visando alcançar as metas de produção; controles rígidos por meio do estabelecimento de rotinas para a execução das atividades, pelos trabalhadores; além do desenvolvimento de um grupo de especialistas que culminou na divisão, ainda maior, entre planejadores e executores.

Parece-nos apropriado retomar algumas considerações já apresentadas a respeito do advento da razão e seus desdobramentos para a racionalização que, dentre outras coisas, passou a privilegiar o conhecimento único como estratégia de dominação, para fazer um paralelo com a teoria sustentada por Taylor. Para responder à ânsia das empresas em maximizar a produtividade, por meio da intensificação do trabalho, Taylor desenvolveu um sistema de produção com um método específico de execução da tarefa, determinado pela medição de tempos e movimentos. O novo método de trabalho passou a desconsiderar o conhecimento adquirido pelos trabalhadores, bem como a maneira subjetiva de proceder à execução das atividades, privilegiando uma *forma única de conhecimento*, estabelecida fora do domínio desses mesmos trabalhadores, estabelecida e controlada, pois, pelos gerentes.

O pensamento de Fayol também buscava maneiras racionais de execução do trabalho. A partir de argumentos sustentados nas formas militares de administração, Fayol fortaleceu o sistema burocrático e instituiu uma espécie de formalização, nas relações de trabalho, por meio da criação de estruturas hierarquizadas que vieram contribuir, conseqüentemente, para a diferenciação definitiva entre os cargos nas empresas. Tragtenberg, citado por Paula (2002), destaca que, da conjunção entre a racionalização de trabalho nas fábricas e as estruturas administrativas, surgiu o que se convencionou chamar de Escola Clássica – um misto dos modelos de Taylor e Fayol. Neste sentido, os estudos de Fayol complementaríamos o que era pensado e discutido na teoria de Taylor, com a diferença de que seu foco estaria dirigido para as estruturas empresariais. Foi a defesa incondicional da estrutura hierarquizada, com Fayol, que proporcionou ao gerente uma autoridade fixa, com permissão para estabelecer os objetivos da empresa, além de determinar as formas como seriam alcançados.

No entanto, apesar de ambas as teorias terem o foco no aumento da produtividade, Fayol foi quem dirigiu seu interesse para a empresa, buscando uma espécie de eficiência

administrativa, que acreditava ser possível, por meio de um sistema gerencial que representasse comando, autoridade e responsabilidade. Com a importância estabelecida em graus diferentes, a níveis hierárquicos distintos, este teórico passou a defender a idéia de que quanto mais o indivíduo pudesse ascender na estrutura empresarial, menor seria a necessidade de *conhecimentos técnicos* e maiores as necessidades de *conhecimentos gerenciais ou administrativos*, tais como: planejar, organizar, liderar pessoas, coordenar atividades (FAYOL, 1990).

Neste sentido, podemos considerar a trajetória e as metodologias que compuseram a Escola Clássica como um momento de grande importância para a introdução das práticas gerenciais, que trazem muitas de suas características para os dias atuais. No entanto, é interessante observar que os métodos rígidos de controle e punição que, dentre outras coisas, marcaram as bases deste momento nas empresas, acabaram não funcionando em sua totalidade. Ao sufocar as manifestações dos trabalhadores, tais formas de controle dariam início uma série de contestações que favoreceriam os movimentos sindicais e propiciariam a outros teóricos a criação de novas *fórmulas* administrativas, na tentativa de causar menor impacto e menos insatisfação. Neste percurso, também seria possível a introdução de outros princípios, que se tornariam a sustentação da Escola de Relações Humanas.

Dando continuidade a muitos objetivos oriundos da Escola Clássica, a Escola de Relações Humanas tornou-se um marco importante na maneira de administrar as empresas, logo em seu início. Tal modelo, por intermédio dos departamentos de Relações Industriais e de Recursos Humanos, introduziu uma ideologia cujo discurso aludia a uma espécie de gestão participativa. Como a abordagem desse tema é central, para ajudar no direcionamento de nossa dissertação retomaremos o mesmo na seqüência deste capítulo.

Passamos, antes disso, ao fordismo, outro movimento dominante no processo produtivo e nas formas de realização do trabalho, desenvolvido por Ford. Ele merece destaque por espalhar seus métodos gerenciais para todo o sistema industrial, no século XX. Tais métodos reforçavam os critérios para redução do tempo de produção, propunham aceleração do ritmo das atividades, além de intensificar as maneiras de explorar os trabalhadores, se comparadas aos métodos anteriores. Foi o modelo fordista de produção que introduziu, nas fábricas, as esteiras e o trabalho executado em série. Neste novo processo, a divisão entre a maneira intelectual de pensar na atividade e sua concepção propriamente dita estava ainda mais demarcada, uma vez que, junto ao controle do tempo, com o uso do cronômetro, no modelo taylorista, a produção em série consolidaria a fase das máquinas e contribuiria para

que as empresas se tornassem cada vez mais verticalizadas e hierarquizadas (ANTUNES, 1999).

O movimento fordista, consolidado a partir do período pós-guerra como uma espécie de compromisso entre trabalhadores e empresários, e regulado pelo Estado de Bem-estar Social, também se configurou como uma conjunção entre as Escolas Clássica e de Relações Humanas. Inserido no que se denomina Escola de Regulação, o movimento fordista edificou-se, além de outras coisas, por um regime de plena acumulação e utilização de máquinas, resultando numa redução ainda maior das atividades desenvolvidas pelos trabalhadores.

Com a fragmentação das atividades desenvolvidas pelos trabalhadores, ficando a dimensão *intelectualizada* novamente, a cargo dos gerentes, as empresas passariam a adotar uma “*sistemática baseada na acumulação intensiva, uma produção em massa executada por operários predominantemente semiquualificados*” (ANTUNES, 1999, p.37). Com a semiquualificação e a hierarquização dos cargos, que já haviam sido propostas por Fayol e incorporadas ao modelo fordista, as empresas conseguiriam maior controle das atividades e também dos trabalhadores.

No entanto, mesmo com as atividades sendo executadas de forma hierarquizada e fragmentada pelos trabalhadores, várias contradições podiam ser percebidas nas formas de administração do grupo gerencial, em qualquer um dos modelos propostos pelas *escolas* aqui apresentados. Podemos citar como exemplo, o fato de que, ao mesmo tempo em que era destituído da participação na organização de trabalho, o novo trabalhador “*era freqüentemente chamado a corrigir as deformações e enganos cometidos pela gerência científica e pelos quadros administrativos*” (ANTUNES, 1999, p.41). Este aspecto, além de, colocar em xeque as premissas de Fayol, ao afirmar um conhecimento específico por parte da gerência, também possibilitaria descaracterizar a idéia de maior participação dos trabalhadores, difundida pela Escola de Relações Humanas, como veremos adiante.

Tragtenberg, citado em Paula (2002), nos chama a atenção para o fato de que, apesar da constatação da adaptação das teorias administrativas às mudanças estruturais e conjunturais, estas apropriavam das características de suas antecessoras, sobretudo no que se refere à negação da autonomia dos trabalhadores para o desenvolvimento das tarefas. No caso do fordismo, por exemplo, a grande limitação na atuação dos trabalhadores, nas atividades desenvolvidas, causaria muita insatisfação, frente à adequação aos padrões impostos pela gerência. Desta forma, os boicotes às formas de trabalho propostos pelos gestores também começariam a mostrar seus sinais neste modelo,

*[...] desde as formas individualizadas do absenteísmo, da fuga do trabalho, do turnover, da busca da condição de trabalho não-operário, até as formas coletivas de ação visando à conquista do poder sobre o processo de trabalho, por meio de greves parciais operações de zelo [...], contestações da divisão hierárquica [...]* (ANTUNES, 1999, p. 42).

Neste cenário de insatisfação, os modelos até aqui apresentados, com suas bases racionais e novas técnicas, não se mostraram tão eficientes. Se levarmos em consideração, como assinala Weil (1996), que a revolução industrial, mais do que uma transformação na indústria, quando a ciência se voltou para a produção, também se definiu pela utilização científica dos homens, não deixaria em dúvida o esgotamento e o descontentamento com qualquer um dos modelos instalados. A luta dos trabalhadores por um modo de trabalho mais justo seria, portanto, iminente e freqüente. Além disso, os pressupostos das escolas apresentadas neste trabalho pareciam já não atender às demandas de enquadramento das empresas. Neste contexto, as mesmas começaram a pensar novas formas de utilização dos trabalhadores e, como eram eles os detentores do conhecimento de todo o processo, e ansiavam por mais participação, compreendeu-se então que:

*[...] em vez de se limitar a explorar a força de trabalho muscular dos trabalhadores, privando-os de qualquer iniciativa e mantendo-os enclausurados nas compartimentações estritas do taylorismo e do fordismo, podiam multiplicar seu lucro explorando-lhes a imaginação, os dotes organizativos, a capacidade de cooperação, todas as virtudes da inteligência* (ANTUNES, 1999, p.45).

Diante de tudo isto, é evidente que os modelos da Escola Clássica, das Relações Humanas ou de Regulação, implantaram e implementaram a idéia de gerenciar as ações dos trabalhadores, com todos os aparatos de controle, utilizando-se de métodos oriundos da racionalização instrumental. A partir de então, tais idéias influenciariam vários outros métodos a lidar com o homem nas organizações, fazendo que com estes passassem a ser aplicados não “*apenas ao trabalho operário, mas também àquele dos funcionários e do pessoal de direção, obrigados em suas funções a colocar em prática os procedimentos formais e racionalizados*” que, em síntese continuariam a perseguir o mesmo fim: aumentar a produtividade e lucratividade das empresas (ENRIQUEZ, 1975).

## 2.4 A função gerencial no novo contexto

Como mencionamos anteriormente, o surgimento de novos modelos administrativos é uma espécie de adaptação prática e teórica de seus antecessores, levando-se em consideração as mudanças estruturais e conjunturais. Sabemos, que tanto as teorias propostas como as práticas realizadas alteraram as maneiras de gerenciar e proporcionaram um novo formato às empresas no decorrer dos tempos. No entanto, a partir do momento que as empresas incorporaram o sentido destinado às Instituições, com seu caráter político-social, deram aos dirigentes das grandes corporações a prerrogativa de tentar atingir, além da lucratividade, os interesses do povo e do Estado (TRAGTENBERG, 2005). Ampliado o poder, a empresa com características de *instituição* começaria a igualar-se às outras instituições, a exemplo da Igreja e do Estado, e passaria a proporcionar também ao gerente, maior poder hierárquico, como consequência e aprimoramento do que já tinha sido determinado por Fayol.

É neste novo contexto, de empresa com significado de *instituição*, que o gerente vai atuar e aplicar suas práticas administrativas, num universo que vai envolver outros conceitos, a exemplo de performance, competência, flexibilidade, dentre outros. Porém, antes da apresentação dessa nova concepção gerencial, faz-se importante discutir alguns elementos da Escola de Relações Humanas e suas influências nas formas de gestão, uma vez que, além de ter influenciado as formas de supervisionar, ela introduziu um “*vocabulário psicologizante*”, com objetivo de minimizar as orientações mais diretas e autoritárias dos modelos anteriores (TRAGTENBERG, 2005, p.27).

Conforme apontado por Tragtenberg (2005), o termo Relações Humanas denomina uma espécie de prática nas empresas, surgida entre as décadas de 1920 e 1930, quando, após a recessão, tiveram que se adequar ao desenvolvimento capitalista. Como uma resposta ao movimento sindical, que concedia direitos aos trabalhadores através da organização autônoma e dos contratos coletivos de trabalho, surgiu o que se convencionou chamar de *técnica* de Relações Humanas.

Os estudos realizados por Elton Mayo, entre 1924 e 1936, para verificar as relações entre a rotatividade dos trabalhadores e a iluminação no local de trabalho, podem ser considerados como responsáveis por abrir uma espécie de lacuna, ao preconizar a descoberta de características tidas como mais *humanas*, na aplicação de um novo modelo, que eram desconsideradas nos métodos anteriores. As pesquisas de Mayo trouxeram algumas mudanças para a organização do trabalho. Elas deram conta da influência das trocas existentes entre os



grupos de trabalhadores, durante o desenvolvimento das tarefas. A partir dessa análise, os mesmos trabalhadores, até então considerados como simples indivíduos, passaram a ser vistos e entendidos como integrantes de um grupo de trabalho.

Observando que o aumento da produtividade não se devia unicamente às melhorias das condições no local de trabalho, e que as relações entre os trabalhadores teriam um papel importante para a realização deste fim, Mayo percebeu que as influências emocionais e a presença de conflitos pessoais poderiam causar interferências nos resultados apresentados pelos trabalhadores. À medida que seus estudos prosseguiram, outras conclusões foram sustentando as bases da nova *escola*. Foi através das pesquisas para avaliar as inter-relações entre uma equipe de trabalhadores, que Mayo encontrou o que se tornaria um dos alicerces para as práticas de Recursos Humanos. Nessas pesquisas foi constatada a existência de duas formas diferentes de relações: “*as relações condicionadas pela organização técnica da produção e as relações que constituem a organização social da empresa*”. Na segunda delas, o peso da informalidade, em detrimento da formalidade da organização burocrática, revelou-se maior. Foi, portanto, a informalidade dos trabalhadores, constatada por Mayo - ou a subjetividade temida por Taylor -, que serviu de importante fundamentação para as estratégias e práticas da Escola de Relações Humanas. A grande preocupação, desde então, foi de “*dominar os conflitos, dominar a ‘cisão da alma’ que se dá na empresa, instituindo sólidas relações sociais e cooperações espontâneas. A arte das relações humanas passa a ser sinônimo da arte da cooperação*”. Ou seja, uma maneira mais amena de conseguir maior controle dos trabalhadores, por meio da adesão total e também inconsciente (TRAGTENBERG, 2005, p.30).

A partir deste modelo e através do que Tragtenberg (2005) chama de domesticação dos trabalhadores, estavam definidas as novas formas para se conseguir o aumento da produtividade. A racionalização burocrática poderia contar com uma espécie de controle mais sutil, além de ser auxiliada por uma categoria gerencial que utilizaria técnicas mais *humanas* para a realização do trabalho.

Outro ponto a ser levado em consideração é que, além de uma resposta à organização sindical, contra a qual os pressupostos da Escola de Relações Humanas encontraram terreno favorável, o súbito interesse na satisfação dos trabalhadores, após um período de tantos controles pregados no taylorismo, também tiveram outros objetivos. Tanto Leite (1995) como Castoriadis (1987a) apontam para o período do pós-guerra como uma espécie de cenário propício para a instalação do movimento de Relações Humanas. Com interesse na reconstrução econômica dos países envolvidos nos conflitos, começou-se a pensar em formas

de desenvolvimento que englobassem uma espécie de maturidade industrial em todos os países do ocidente sem, no entanto, dar a devida atenção a que tipo de crescimento estaria se referindo.

O próprio termo *desenvolvimento* começou a ser utilizado de forma bastante diversificada e considerado como um “*valor positivo*” a ser perseguido por todos. Sem a preocupação com as conseqüências de um desenvolvimento total, a importação de máquinas passou a ser entendida como essencial, na busca pelo progresso e pelo crescimento que se propunha ser auto-sustentado, nos países em desenvolvimento. No entanto, após a importação das máquinas, constatou-se que os homens designados a operá-las necessitariam de aprimoramento técnico e, conseqüentemente, a qualificação profissional começou a ser entendida como primordial em determinados tipos de trabalho, favorecendo, nos períodos subseqüentes, o surgimento das práticas de treinamento e seleção (CASTORIADIS, 1987, p.145).

Apesar de o novo modelo aparentar uma preocupação maior com o trabalhador, o alvo foi gradativamente se deslocando para o grupo que, de certa forma, reforçaria os controles individuais, e não mais para o trabalhador isolado. As atividades a serem realizadas foram reestruturadas e os gerentes passaram a agir transmitindo a idéia de interesse na maior participação da equipe, visando suavizar os impactos das ações adotadas nas formas autoritárias vigentes anteriormente.

A disseminação do pensamento e das práticas da Escola de Relações Humanas aconteceu de forma rápida e foi recebida pelas Empresas de maneira bastante oportuna. Como aponta Tragtenberg (2005), na década de 1930 os departamentos de Relações Industriais começaram a ser implantados nas empresas. Na década de 1950, devido ao grande volume de trabalhadores nas indústrias e ao grande desgaste oriundo das pressões por aumento da produtividade, a aplicação das técnicas de Relações Humanas encontrou um terreno fértil. Daí em diante, as tentativas de tornar o trabalho *humanizado* expandiram-se, bem como as *técnicas* de pesquisa, para avaliar o comportamento dos trabalhadores, “*tendo em vista medir níveis de lealdade, agressividade em relação à direção ou hostilidade ao sistema*” (TRAGTENBERG, 2005, p.33).

Foi, portanto, num cenário povoado de práticas oriundas de modelos diferenciados que o gerente teve que desenvolver e apresentar outras características em sua conduta, além de representar as diretrizes propostas pela Empresa, que deveriam ser disseminadas para os trabalhadores de maneira geral, entre os quais ele também se incluía. Os parâmetros para o desenvolvimento das atividades por ele desempenhadas também seriam intensificados por

meio de uma série de *técnicas* que podiam, e ainda podem multiplicar-se de acordo com as contingências do momento. No entanto, e como bem ressalta Leite (1995), as bases teóricas oriundas de pesquisas e que poderiam dar alguma sustentação às técnicas utilizadas pelos mesmos, ou eram inexistentes ou se mostravam inconsistentes.

Nas tentativas de entender os aspectos subjetivos dos indivíduos, as práticas aplicadas às empresas passariam a recorrer, por exemplo, aos estudos realizados por Kurt Lewin, que propunham a aplicação da dinâmica de grupo, ou por Moreno, com os estudos da sociometria. No entanto, apesar de buscar uma sustentação em estudiosos de outras áreas, a Escola de Relações Humanas acabou valendo-se da implantação e utilização de técnicas para controlar ainda mais o indivíduo na empresa. A diferença em relação às outras escolas foi notada quando as ações empresariais adotaram um gerenciamento com características amenas, que visavam reeducar os gerentes, trazendo para suas práticas conceitos de motivação, auto-desenvolvimento, dentre outros. Técnicas de comportamento, técnicas de aconselhamento, técnicas gerenciais, *"isso tudo coberto por uma capa de racionalismo e logicidade, em que a lógica do lucro era lógica e racional, e irracional era tudo aquilo que contrariasse a razão patronal"* (TRAGTENBERG, 2005, p.33).

Se a valorização dos sentimentos e atitudes *humanos* começou, a partir de então, a ter *larga importância* para as empresas, como consequência, outras teorias, como a behaviorista e da hierarquia das necessidades, de Maslow, também foram incorporadas às técnicas utilizadas, numa tentativa de racionalizar a conduta dos trabalhadores.

A metodologia implantada pela Escola de Relações Humanas, sem desconsiderar os controles de sua antecessora, buscou a inovação por meio de uma concepção *psicológica*. No entanto, tal medida acabou gerando uma espécie de dicotomia, uma vez que, ao mesmo tempo em que eram pregadas a abertura e maior participação aos trabalhadores, cada vez mais a atuação destes e os resultados desejados pelas empresas eram administrados por intermédio de maior controle de sistemas e informações gerenciais. Não bastasse a dicotomia apresentada, as idéias praticadas, tanto neste modelo como nos precedentes, também seriam incorporadas aos que iriam surgir, além de que sofreriam adaptações para se ajustar às futuras demandas empresariais. Haja vista que, em 1945, o próprio Henry Ford II e o vice-presidente da General Electric seriam premiados pelas práticas consideradas inovadoras e dirigidas às preocupações com as relações humanas na empresa. Portanto, num contexto onde *"o homem econômico de Taylor contrapõe-se ao homem psicológico de Mayo"*, foi inaugurada uma nova era da administração e gerenciamento nas empresas. As funções gerenciais iniciaram uma trajetória rumo a práticas que buscavam, dentre outras coisas, a transformação dos trabalhadores,

alienando-os cada vez mais para atender aos interesses corporativos (TRAGTENBERG, 2005, p.32).

A despeito da introdução de novas metodologias, modelos diferentes coexistiram utilizando aquilo que era considerado mais oportuno ou adaptável a cada um deles. Apesar disso, um dos conflitos de idéias mais conhecido ocorreu entre as bases da Escola Clássica e de Relações Humanas, colocando de um lado os autores apoiados pelo pragmatismo empresarial e de outro, aqueles direcionados aos aspectos mais humanistas. Além deste, outro contraponto surgiria para demarcar o período fordista, representado pela produção em massa, e o período pós-fordista, com as demandas diversificadas de mercado. A partir daí, em um cenário em que as idéias fundamentadas pelas escolas se contrapunham, nada poderia ser mais apropriado do que o surgimento de outro modelo, com promessas de resolver o conflito instalado. Mais tarde, diante da lacuna criada pelo impasse das práticas existentes na época, apareceram *técnicas e instrumentos* oriundos do Japão, para se consagrar como portadores de uma abordagem mais completa (LEITE, 1995).

Se, baseados nas práticas tayloristas/fordistas, os gerentes tiveram que se haver com o controle de tempo e movimento, e nas práticas de Relações Humanas, o conhecimento do comportamento humano passou a fazer parte do currículo do profissional ocupante desta função, nos modelos oriundos do Japão, como o toyotismo - modelo surgido na Toyota -, os mesmos gerentes passariam a representar novos papéis, buscando uma equivalência de desempenho nos ideais e metas de profissionais originários de uma cultura totalmente diferente. No entanto, longe de achar soluções inovadoras, o novo modelo reforçaria, dentre outras coisas, a insatisfação dos trabalhadores com as empresas, além de gerar nos gerentes uma espécie de ansiedade, ao buscarem soluções que pusessem fim ao mal-estar crescente (Leite, 1995). Segundo Harvey (2005), o toyotismo, com sua aposta na flexibilização, tornou-se mais um modelo que veio para atender às demandas capitalistas das empresas. O ajuste, agora para as práticas gerenciais, buscaria uma saída para a rigidez pregada pelos métodos anteriores, sobretudo no que se referia aos longos prazos dos sistemas de produção em massa do fordismo. A flexibilização se tornaria uma busca incessante, não somente pelo que se referia aos produtos e padrões de consumo, nos novos mercados, mas também por processos de trabalho que envolveriam novas tecnologias empresariais com o objetivo de encontrar formas de trabalho mais eficientes, diminuindo os custos dos produtos e aumentando a qualidade dos mesmos.

Apesar do discurso inovador, as alterações introduzidas pela flexibilização, base do novo modelo, trouxeram também conseqüências diversas, como o aumento do desemprego,

diminuição do salário real e retrocesso do poder sindical, dentre outros. Os gerentes passaram a contar com uma boa quantidade de mão-de-obra excedente, conseguindo estabelecer contratos de trabalho que favoreciam, mais uma vez, os empresários. Se no taylorismo os trabalhadores tiveram que lidar com a subdivisão entre executores e planejadores, na estrutura flexível, a diminuição de posições formais de emprego acarretou nova configuração dos postos de trabalho. Os trabalhadores passaram a ser identificados como autônomos, subcontratados, temporários e outros, fazendo com que a relação com as gerências, às quais estariam submetidos, também se alterasse drasticamente (HARVEY, 2005). Como mencionado anteriormente, os modelos administrativos sempre encontraram momentos oportunos para impor suas metodologias e isso não foi diferente com o movimento toyotista. A flexibilidade se contrapôs à rigidez do taylorismo e do fordismo, mas permanecendo o seu foco, porém no aumento da produtividade, visando o maior lucro para as empresas. Segundo Harvey (2005) tanto o fordismo como os movimentos antecessores, apoiavam-se em modelos de padronização da produção em massa, numa funcionalidade e eficiência características do período moderno, com todos os seus princípios de racionalização técnico-burocrática. Porém, se o novo modelo tentou fugir da proposta racional anterior, ele não o conseguiu. Mesmo assim, ele introduziu algumas mudanças nas bases empresariais e nos modelos gerenciais, uma vez que

*[...] a acumulação flexível foi acompanhada na ponta do consumo, portanto, por uma atenção muito maior às modas fugazes e pela mobilização de todos os artifícios de indução de necessidades e de transformação cultural que isso implica. A estética relativamente estável do modernismo fordista cedeu lugar a todo o fermento, instabilidade e qualidades fugidias de uma estética pós-moderna que celebra a diferença, a efemeridade, o espetáculo, a moda e a mercadificação de formas culturais (HARVEY, 2005, p.148).*

Foi no contexto de demandas por um capitalismo mais flexível que o toyotismo achou o terreno para sua instalação. Com práticas que se ajustavam a um mercado com solicitações diversificadas e com métodos capazes de reduzir preços, aumentar o volume de produção e a qualidade dos produtos, não seria difícil ganhar adeptos. No entanto, apesar das práticas inovadoras, o toyotismo ainda utilizou e agregou metodologias da Escola de Relações Humanas, com o seu aparato de participação, cooperação, criação de grupos para desenvolvimento do trabalho, a fim de que a figura do gerente parecesse menos autoritária. Além disto, passaria a ser disseminada uma “falsa aparência” por meio da idéia de “enormes vantagens para o funcionário: flexibilidade para trabalhar, oportunidade para participar e melhoria da qualidade de vida no trabalho” (PAULA, 2002).

Porém, à medida que o toyotismo se disseminava, a insatisfação com sua nova metodologia também se manifestava como nas outras Escolas. Assim, os métodos oriundos do Japão tiveram de buscar uma base mais sólida para se sustentar. A tentativa de fusão entre os valores e crenças da empresa e os valores individuais dos trabalhadores começaria a cumprir esta finalidade, sobretudo se levarmos em conta que a empresa, entendida como *instituição*, já representava uma espécie de sacrário, fornecendo ilusoriamente a “*segurança, o apoio e o conselho das igrejas antigas [...]*” (TRAGTENBERG, 2005, p.30). Baseado neste aspecto, e para fazer valer seus novos princípios, através das práticas empresariais, pressupunha-se que não seria difícil aos trabalhadores renunciar “[...] *a seus desejos sem outro custo que o da racionalização adequada*” e, com isso, poderiam alienar-se “[...] *ao todo maior da organização*” (LEITE, 1995, p.89).

Neste contexto, no qual o discurso empresarial passou a buscar a alienação individual a qualquer preço, cresceram as técnicas e instrumentos sofisticados. Do modelo *humanista*, passando pelo modelo oriental, que introduziu as práticas de reengenharia, qualidade total e outras, a tentativa seria a de fundir os interesses dos trabalhadores aos da empresa. Para isso, seria necessário que os gerentes intensificassem suas práticas de “*treinamento e doutrinação*”, às quais também se submeteriam, para solidificar a idéia de “*participação, confiança, lealdade, desenvolvimento de grupos etc.[...]*”, princípios estes que supostamente sustentariam as práticas a partir de então (LEITE, 1995, p.90).

As relações de poder também sofreram influências, de acordo com o modelo pregado pela organização. No modelo taylorista e fordista, o controle do gerente podia ser considerado nuclear para os princípios do comportamento organizacional, como Leite (1995) ressalta. Ao buscarem uma identificação, os subordinados obedeceriam mais facilmente ao gerente, legitimando, desta forma, sua autoridade. Porém, se esta forma de atuação trazia benefícios, ela “*colocava a organização à mercê das características sintomáticas de seus gerentes; isto é, introduzia novas incertezas e desequilíbrios na estrutura de Poder*”, uma vez que “*a lealdade e a legitimidade eram ao líder e não à organização*” (LEITE, 1995 p.91).

A partir dos modelos japoneses, as formas de controle da gerência sofreram mudanças, no sentido de minimizar sua soberania. O poder, antes conferido ao gerente, surge, neste novo contexto, em discursos proferidos para revestir a organização de mais *humanização*. São oferecidos aos trabalhadores “*uma idéia, uma missão, um grupo e, principalmente, um sentido*”. O próprio gerente passaria a enfatizar conceitos abstratos de “*eficiência, qualidade, inovação, participação etc.*”, assimilando a idéia de fusão, tão necessária para tentar impedir

*"o senso crítico de seus membros, [...] as trocas com o exterior, [...] o novo, o diferente"* (LEITE, 1995. p.91).

A introdução de novos modelos administrativos também teve como pano de fundo *"mudanças estruturais, tecnológicas e econômicas"* em todo o contexto mundial. No universo do trabalho, com a pressão da economia globalizada, as empresas intensificaram a preocupação em tornarem-se cada vez mais competitivas produzindo com qualidade. Deu-se início à reestruturação do trabalho com o *"deslocamento do foco do componente manual do trabalho para o componente intelectual"* que passou, também, a exigir uma mão-de-obra mais qualificada. Com a globalização, as empresas tiveram de adequar-se a padrões para os quais seria necessária a introdução de novos modelos produtivos. Nesta mudança, porém, velhas e novas práticas acabariam coexistindo, *"tanto no plano técnico-operacional como no plano da gestão do trabalho e da qualificação"* (GOULART; GUIMARÃES, 2002, p.24).

Relembremos que foi a partir dos anos 1920, com as pesquisas de Elton Mayo, que os fundamentos da teoria de relações humanas encontraram um lugar garantido nas empresas. Tais conceitos passaram a sustentar as práticas gerenciais, independentemente da área ou setor de atuação, como forma de suavizar as relações entre os trabalhadores e conseguir uma espécie de adesão maior à empresa.

Percebemos que longe de tratar-se de uma prática voltada efetivamente para o bem-estar do trabalhador, as propostas pós-fordistas, além de agregar traços de modelos anteriores, visavam a novas estratégias, ou seja, a *"gestão do afetivo - senão do inconsciente - dos membros da organização, suscitar neles uma paixão pela empresa e o desenvolvimento de um imaginário da performance e da excelência"*. Ao grupo gerencial caberia implementar uma nova forma de controle dos trabalhadores, mas todos, indistintamente, deveriam, a partir de então, identificar-se com os *"valores da empresa"* (ENRIQUEZ, 1995, p.10).

Aliado às práticas da Escola de Relações Humanas, o toyotismo também se consagrou, com suas novas práticas de flexibilização, participação, trabalho em equipe, decisões coletivas, dentre outros. Da acirrada disputa entre a Escola Clássica e de Relações Humanas, o que restou parece ter sido o somatório das duas, como nos aponta Lima (1995). E os novos *teóricos* não se mostraram preocupados com a possível contradição que estava presente na combinação de princípios que se opuseram, inicialmente, de forma tão violenta. O grupo gerencial parecia não necessitar de nenhum conhecimento específico para exercer os fundamentos disseminados pela Escola de Relações Humanas.

Neste contexto, as novas práticas, dando continuidade àquelas oriundas de Mayo, Kurt Lewin e Moreno, pretendiam doutrinar os gerentes de maneira geral, suavizando as formas de controle sobre os trabalhadores, sempre visando o aumento da produtividade.

Se as novas práticas se configuraram como uma ideologia, aos gerentes caberia sua disseminação. Além disso, sem a exigência de conhecimentos e formação específicos, tornou-se comum a divulgação de estudos sobre as práticas gerenciais, com os fundamentos da Escola de Relações Humanas. Pouca importância haveria se o gerente estivesse lotado no departamento de engenharia, de compras, de manutenção ou em algum outro. A qualquer um deles caberiam as premissas das políticas de relações humanas. Desde Elton Mayo, o gerente surgiria para personificar, nas empresas, um conjunto de práticas consideradas imprescindíveis, já que a adesão psíquica do indivíduo teria um valor muito maior do que o uso máximo de seu corpo como no período taylorista (LIMA, 1995).

É importante ressaltar que não encontramos, na bibliografia pesquisada, algo que fundamentasse as funções específicas do gerente, relacionadas exclusivamente à área de Recursos Humanos. O que define as atividades desta área, ainda está inserido no que se convencionou chamar de fase pioneira da Psicologia.

Segundo Zanelli (2002), em 1913, a Psicologia Organizacional separou-se da concepção clínica, com os estudos de Wundt e Hugo Münsterbert, voltados para a área industrial, propiciando um novo desenvolvimento a este campo. Dentro desta nova perspectiva, até Taylor chegou a ser considerado "*um dos principais pioneiros da aplicação psicológica*", mesmo possuindo a formação em engenharia, pelo fato de ter influenciado, com seus experimentos, o comportamento do trabalhador (ZANELLI, 2002, p.23). Com base nos mesmos princípios de controle instituídos por Taylor, outros teóricos, desta vez com formação em Psicologia, foram surgindo, a exemplo de Walter Dill Scott, Walter Van Dyke, dentre outros, passando por Elton Mayo, a partir dos estudos desenvolvidos em Hawthorne, conforme já salientamos.

Apesar da introdução de novos conceitos da Psicologia Organizacional, a função e responsabilidade de lidar com os *recursos humanos* da empresa ainda era dos ocupantes das posições de chefia. E ainda hoje, as atividades executadas pela área de Recursos Humanos se misturam àquelas relativas ao Departamento de Pessoal, com tarefas administrativas dirigidas à realização de controles para folhas de pagamento, descontos, concessão de benefícios previdenciários, seguros, auxílio para educação dentre outros.

Mesmo que inicialmente a função de controlar os *recursos humanos* estivesse a cargo de todo o grupo gerencial, a necessidade de encontrar representantes que cuidassem



diretamente deles seria uma conseqüência. Isto pode ser percebido na trajetória das empresas capitalistas, uma vez que, surgidos novos conceitos, como o de Qualidade Total, foram gerados novos cargos, visando maior sustentação e controle das práticas propostas. Gerentes de Qualidade, Gerentes de Serviço de Atendimento ao cliente, Gerente de Novos Negócios, dentre outros, são bons exemplos para ilustrar nossa colocação.

O que torna interessante esta análise é, também, o fato de que, intensificada a idéia de que os trabalhadores deveriam ser considerados *importantes*, a partir do modelo de Relações Humanas, a necessidade da criação de área específica talvez não passasse de um novo artifício para controlar ainda mais o que já vinha sendo controlado. Foram desenvolvidas várias atividades ligadas a esta área específica, denominada Recursos Humanos, como as que gostaríamos de ressaltar neste estudo - seleção, treinamento e avaliação de profissionais. Através delas, muitos controles, que se utilizam cada vez mais de uma racionalidade instrumental, puderam ser mais bem identificados. Se inicialmente, buscava-se, nas teorias psicológicas ou nos conceitos das ciências humanas, uma sustentação científica para estas práticas, conforme nos aponta Lima (1995), na atualidade, se recorre a uma sustentação nas ciências exatas; ao tornarem as ações de Recursos Humanos como um centro de resultados, na medida em que todas as áreas devem prestar contas, em termos numéricos, da contribuição para o resultado financeiro da empresa.

Neste universo de controles e procura por melhores resultados, a existência do Gerente de Recursos Humanos vem marcando presença nas empresas. Alguns já participam das ações denominadas *estratégicas* através de *tecnologias* que permitem avaliar, dentro de parâmetros considerados mais apropriados às empresas atuais, os profissionais que nelas atuam, além de buscar melhor adequação para o que é solicitado.

Diante de todo o percurso apresentado, podemos constatar, que a procura por novas estratégias, na maneira de administrar, ainda é o tema principal que povoa o pensamento de determinados grupos de profissionais inseridos nas organizações. Nessa procura, as ações direcionadas aos trabalhadores, e que se convencionou chamar de *Recursos Humanos* ou, mais recentemente, de *Capital Humano*, parecem ainda gerar uma série de contradições e insatisfações. Isto porque, na medida em que o gerente de Recursos Humanos continua a insistir nos pressupostos da racionalidade instrumental, com todos os aparatos técnicos, supostamente novos ou aperfeiçoados, ele não consegue encontrar a fórmula para promover o bem-estar dos trabalhadores visto que, como nos aponta Leite (1995), os desejos dos indivíduos e os desejos das organizações mostram-se irreconciliáveis. Além disso, este mesmo gerente não consegue se livrar dos impasses que parecem persistir em sua função, pois

ele cai em constantes armadilhas, tanto ao fazer uso de *técnicas* que pouco proveito lhe garante, como ao sustentar-se em frágeis *conhecimentos* que não conseguem lhe proporcionar a certeza que tanto procura. Dentro destes pressupostos, pretendemos apresentar e analisar os dados de nossa pesquisa.

### 3 O GERENTE E AS PRÁTICAS RACIONAIS DA ÁREA DE RECURSOS HUMANOS: PESQUISA E INTERPRETAÇÃO

Neste capítulo, pretendemos apresentar os dados e análise da pesquisa realizada com os gerentes de Recursos Humanos. Nosso foco foi direcionado com base nos pressupostos da racionalidade instrumental que, com seus meios técnicos de controle e dominação, também passaram a sedimentar algumas práticas de Recursos Humanos, dentre elas, a seleção, o treinamento e a avaliação de profissionais. Apesar de nossa pesquisa privilegiar estes três serviços, outros aspectos também foram percebidos e registrados durante as entrevistas com os gerentes, conforme serão destacados nos quadros e na interpretação de dados. Acreditamos que todo o conteúdo coletado possa servir de base para algumas de nossas sustentações no decorrer deste trabalho, sobretudo no que se refere à semelhança dos resultados apresentados por meio das atividades desenvolvidas, independentemente do tamanho da empresa, tempo de experiência dos gestores e outros fatores. É importante ressaltar que os nomes dos gerentes foram substituídos por outros de caráter aleatório, visando preservar a identidade dos entrevistados. Da mesma forma, as empresas onde eles trabalham serão consideradas somente pelo segmento de atuação para evitar qualquer tipo de assimilação.

O perfil dos gerentes se mostrou bastante diversificado, conforme podemos constatar no Quadro 1.

Nome do entrevistado	Idade	Área de formação	Tempo de formação (anos)	Experiência anterior em Recursos Humanos
Carolina	34	Serviço Social	12	não
Denise	52	Psicologia	26	sim
Sueli	38	Psicologia	07	sim
Vicente	49	Direito e Administração de Empresas	Direito - 20 Administração - 1,5	sim
Virgínia	33	Biologia	10	não

**QUADRO 1: Perfil dos entrevistados**

**FONTE: Dados da pesquisa**

As diferenças apresentadas apontam para a possibilidade de atuação na área em questão de profissionais com formação, tempo de experiência na função e faixa etária bem diferenciados. É interessante perceber que, apesar de ocuparem uma posição gerencial, alguns dos entrevistados não contam com experiência anterior em funções relativas à área de Recursos Humanos, o que não inviabilizou a contratação e a permanência dos mesmos para o

desenvolvimento das atividades propostas. Sob este aspecto, Virgínia alega que “o que conta é a habilidade gerencial” para o exercício das funções de Recursos Humanos. E continua:

*[...] já tinha experiência em coordenação em uma clínica especializada. Tinha toda a experiência com controles e estatísticas [...] a partir daí fui percebendo que tinha habilidade para esta competência e comecei a buscar mais capacitação [...] busquei maior habilidade em custos, finanças e logística. Enfim, todo o cenário sistêmico da empresa para que eu tivesse condições de atuar gerencialmente nos Recursos Humanos (VIRGÍNIA).*

É importante a percepção de que os conhecimentos perseguidos pela gerente como forma de capacitação para a atuação na área em questão, passam somente por disciplinas de controle e custos, o que vem reafirmar a posição distante das preocupações direcionadas para os trabalhadores num contexto mais amplo, privilegiando aspectos voltados para os interesses organizacionais.

O número de funcionários existentes nas empresas e o segmento de atuação também podem sinalizar a heterogeneidade da situação dos entrevistados. Ressaltamos que o número de subordinados aos gerentes de nossa pesquisa não é fixo, e pode envolver profissionais terceirizados ou que estejam prestando serviços por tempo determinado. Também foi comum a inclusão de estagiários de 2º ou 3º grau, conforme demonstrado nos Quadros 2 e 3.

Nome do entrevistado	Segmento de atuação	Número de funcionários da empresa	Tempo de atuação na empresa atual (anos)	Número de subordinados
Carolina	Entretenimento	828	7,5	19
Denise	Cooperativa	160	7	8
Sueli	Alimentício	600	2,5	9
Vicente	Financeiro	600	2,0	9
Virgínia	Saúde	1.160	2,5	18

**QUADRO 2: Escopo de atuação do gerente**

**FONTE: Dados da pesquisa**

Ao observarmos os dados apresentados podemos, facilmente, perceber a inexistência de uma correlação entre o número de funcionários nas áreas de Recursos Humanos, disponíveis para o desenvolvimento de todos os serviços prestados, conforme demonstrado no Quadro 3. No caso da gerente Virgínia, que atua no segmento de saúde, a proporção entre estes números é ainda mais discrepante. Esta situação também pode apontar para questões a respeito da inadequação e baixa aplicabilidade dos serviços prestados por esta área, principalmente no que se refere aos treinamentos, uma vez que a empresa onde atua funciona em regime ininterrupto de 24 horas. Desta forma, os funcionários, que trabalham no período

noturno e nos finais de semana, são obrigados a participar dos programas logo após deixarem o expediente de trabalho, o que os leva a manifestar insatisfação com a empresa, com a área de Recursos Humanos e com o baixo rendimento nos treinamentos realizados.

Nome do entrevistado	Tempo de atuação na função gerencial (anos)	Subordinação hierárquica do gerente	Serviços sob responsabilidade do gerente	Grau de escolaridade dos funcionários subordinados ao gerente
Carolina	5	Superintendência Geral	recrutamento e seleção; treinamento e desenvolvimento; remuneração e carreira; benefícios; segurança e medicina do trabalho	2 Administradores, 1 Assistente Social, 4 Psicólogos, 1 Fisioterapeuta, 1 Gestão em Recursos Humanos, 2 Técnicos de Segurança do Trabalho, 6 Auxiliares, 2 menores aprendizes
Denise	16	Superintendência de Planejamento Administração e Controle	recrutamento e seleção; treinamento e aperfeiçoamento; cargos e salários, departamento pessoal; medicina e segurança do trabalho	8 Psicólogos, 2 Administradores, 2 Auxiliares, 1 Estagiário
Sueli	3	Diretoria Administrativa Financeira	recrutamento e seleção; treinamento; departamento pessoal; medicina e segurança do trabalho	1 Pedagogo, 8 Auxiliares
Vicente	10	Presidência	departamento pessoal <sup>1</sup>	4 Psicólogos, 2 Administradores, 3 Auxiliares
Virgínia	2,5	Presidência	recrutamento e seleção; educação permanente; medicina e segurança do trabalho; benefícios e departamento pessoal	1 Médico, 1 Psicólogo, 1 Contador, 2 Administradores de Empresas, 5 Estagiários, 8 Auxiliares

**QUADRO 3: Subordinação e responsabilidade dos gerentes**

**FONTE: Dados da pesquisa**

Outros dados, tais como tipo e grau de escolaridade dos subordinados aos gerentes entrevistados, além da subordinação hierárquica deste mesmo gestor, também foram demonstrados no Quadro 3, com vistas a um melhor entendimento dos resultados esperados e propostos a este grupo gerencial.

<sup>1</sup> Apesar deste representante do grupo de entrevistados ter sob sua subordinação direta somente o Depto. Pessoal, sua gerência funciona de forma corporativa e tem os outros gerentes de Recursos Humanos do grupo, que trabalham sob sua subordinação indireta.

### 3.1 Processos de seleção

Em nossa pesquisa, todos os entrevistados alegam utilizar algum tipo de teste, seja ele psicológico ou não, quando efetivam o processo seletivo para a empresa. Dois deles declararam utilizar somente o instrumento PI (Predictive Index)<sup>2</sup> por considerá-lo de fácil entendimento para todo o grupo gerencial, por possibilitar a devolutiva<sup>3</sup> ou porque não contam com profissionais suficientes na equipe para realizar as avaliações psicológicas.

Apesar da utilização dos testes psicológicos, por parte do grupo de entrevistados, é importante ressaltar, que eles foram unânimes em afirmar que não acreditam totalmente nos resultados, mas consideram fundamental a aplicação dos mesmos, como forma de poderem contar com um instrumento para validar o processo e apresentar uma resposta concreta aos gerentes dos demais setores e para a diretoria.

Outro aspecto observado foi que mesmo para aqueles gerentes com formação em Psicologia, os testes psicológicos atuais foram considerados fracos e/ou pouco alinhados com as demandas empresariais. Além disso, também é oportuno destacar, que os representantes com formação em Psicologia não se consideram identificados com a atividade de correção de testes psicológicos, preferindo terceirizar para empresas de seleção a execução de tal serviço, ou mesmo delegar sua realização aos subordinados com formação na área.

Com relação aos outros instrumentos utilizados em seleção, tais como dinâmicas, entrevistas coletivas, testes de conhecimento técnico específico para a função ou outros, os entrevistados alegam utilizá-los de acordo com a demanda da área solicitante. Todos consideraram que gostariam de poder utilizar tais modalidades com maior frequência, numa tentativa de tornar os processos mais rígidos e/ou mesmo para melhorar o resultado final. No entanto, percebemos que apesar de buscarem sustentação nos testes psicológicos ou em outros

---

<sup>2</sup> Instrumento desenvolvido e administrado experimentalmente por Arnold S. Daniels durante o período de 1953 a 1954. Ficou disponível para uso e teve seu primeiro treinamento para um grupo gerencial, conduzido por Daniels, em 1955. O PI utiliza um tipo de técnica objetiva de livre escolha, baseada em fundamentos e conceitos da psicologia comportamental para medir o comportamento do indivíduo no ambiente de trabalho. No entanto, o instrumento não é considerado e/ou aceito pelo CFP (Conselho Federal de Psicologia) como um teste psicológico que, dentre outras coisas, não exige que seu aplicador tenha formação em Psicologia. Desta forma, vem sendo considerado como uma espécie de instrumento gerencial e tem sido utilizado em larga escala pelas empresas em vários países.

<sup>3</sup> O teste PI (Predictive Index) pressupõe uma devolução dos resultados apurados no instrumento ao profissional avaliado. Este ato é denominado devolutiva.

instrumentos, os gerentes creditam o sucesso ou fracasso dos processos seletivos ao que denominam *cultura empresarial*.

Outro aspecto levantado foi que, de maneira geral, nossos entrevistados concordam que as características de perfil exigidas para os profissionais diante de um processo seletivo são adequadas à realidade atual. Julgam como pertinente, a lista de adjetivos, muitas vezes contraditórios para serem encontrados na mesma pessoa, por acreditarem que os profissionais atuais devem ter uma postura mais *flexível* para ajustarem-se à realidade proposta. No entanto, ao mesmo tempo, consideram difícil conseguir a adaptação do profissional selecionado às funções existentes devido à baixa atratividade encontrada nas empresas onde atuam. Também alegam que, na maioria das vezes, é comum às empresas superestimar ou subestimar as características exigidas ou esperadas dos profissionais, tornando o sucesso do processo seletivo ainda mais difícil de ser conseguido.

Com relação à definição do perfil do profissional a ser selecionado, os gerentes entrevistados alegam que tal atividade é realizada conjuntamente entre a área solicitante e um representante de Recursos Humanos. Porém, consideram comum encontrar responsáveis pelas áreas solicitantes sem conhecimento ou preparo para definir o perfil do candidato a ser selecionado. Desta forma, o gerente solicitante costuma limitar-se à elaboração das descrições a respeito dos conhecimentos técnicos específicos a serem exigidos no profissional, cabendo ao representante da área de Recursos Humanos a definição das características comportamentais.

Outro aspecto considerado pelos gerentes entrevistados foi de que a maioria dos profissionais selecionados acaba apresentando algum tipo de dificuldade de adaptação à empresa quando começam a trabalhar. Consideram que a *imagem* da empresa, construída durante o período da seleção, pelos profissionais a serem contratados, pode mudar após a efetivação contribuindo para a inadaptação. No entanto, apesar de acreditarem que a maioria dos problemas oriundos da inadaptação pode ser superada com bons treinamentos, alegam que, caso os mesmos persistam, o processo seletivo é normalmente apontado como tendo sido mal conduzido. Nestas situações, costumam comparar os resultados dos testes realizados com as entrevistas e referências profissionais anteriores, na tentativa de encontrar o erro. Como alguns dos entrevistados utilizam metodologias diferentes, a exemplo do PI (Predictive Index), chegam a comparar os instrumentos aplicados com o “perfil de referência”<sup>4</sup> e aplicar

---

<sup>4</sup> Termo comumente utilizado para definir o perfil descrito e determinado para a realização de um processo seletivo. Normalmente o perfil de referência é definido pelo gerente da área em conjunto com o profissional de Recursos Humanos responsável pela seleção.

novos testes caso julguem necessário. No entanto, a maioria insiste em afirmar que o processo de adaptação do novo profissional a qualquer empresa é sempre muito difícil. Consideram que, no momento da seleção, é muito comum os próprios gerentes dos setores solicitantes ou mesmo diretores *venderem* uma imagem da empresa que na prática dificilmente é encontrada.

Ao serem indagados sobre o envolvimento com as atividades relacionadas à seleção de profissionais, os gerentes entrevistados alegaram que se identificam mais com a atividade de *gerenciamento* em detrimento de alguma outra atividade mais específica. Apesar disto, consideram muito importante, a atividade de seleção de profissionais para a empresa, e poderia até mesmo ser considerada o serviço mais *estratégico* da área de Recursos Humanos. Por outro lado, acabam entrando numa espécie de contradição, quando declaram que tal atividade apresenta uma característica bastante operacional e por isso pode ser delegada a empresas de seleção ou a terceiros no próprio setor.

Dois gerentes entrevistados demonstraram uma dedicação mais direta para a atividade de seleção, ao realizarem as entrevistas com os candidatos finalistas dos processos. É interessante perceber que, apesar destes representantes não possuírem graduação em Psicologia, e contarem com subordinados com esta formação para condução dos processos, alegam sustentar as decisões de seleção baseadas no resultado do instrumento PI (Predictive Index), mesmo considerando a entrevista o melhor meio para decidir sobre um candidato.

Com relação ao julgamento dos resultados obtidos nos processos seletivos, os entrevistados consideram que poderiam ser melhores, caso pudessem contar com instrumentos mais eficientes, candidatos mais capacitados ou se as empresas reunissem mais atrativos para reter os profissionais. No entanto, quando indagados a respeito de sugestões sobre melhores instrumentos para condução do processo, declaram não ter *conhecimento* suficiente para indicar.

Com relação aos primeiros dados observados nas entrevistas é importante ressaltar que, executando, diretamente ou não, a atividade de seleção de profissionais, os gerentes de Recursos Humanos exercem, no mínimo, uma espécie de assessoria para a definição das características a serem analisadas nos candidatos às vagas, além de determinarem ou aprovarem instrumentos e técnicas utilizadas neste processo. No entanto, antes de considerarmos algumas supostas diferenças desta prática de seleção nas denominadas *estruturas estratégicas* atuais, podemos perceber que algumas exigências parecem, ainda, tão absurdas como as definidas pela busca do homem-boi<sup>5</sup> ou tipo bovino do método taylorista,

---

<sup>5</sup> Descrição do tipo de profissional definido por Taylor que seria capaz de transportar 47,5 toneladas de lingotes de ferro (RAGO; MOREIRA, 2003).



com suas estruturas tecnocráticas. Além disso, e guardadas as devidas particularidades que cada período provoca, o interessante é perceber que, se baseado nos pressupostos do taylorismo, a *"seleção científica dos homens"* não implicava encontrar um *"indivíduo extraordinário"*, mas simplesmente aquele mais comum, e que fosse adequado para executar o trabalho de forma específica, nos dias atuais, mesmo valendo-se de uma listagem de características pouco comuns de serem encontradas em uma só pessoa, o que se espera não nos parece tão diferente (BRAVERMAN, 1981, p.99).

Conforme nos aponta Enriquez (1997), as empresas da atualidade procuram, de fato, indivíduos que sejam capazes de se alienar aos princípios ditados pelas empresas, tornando-se cada vez menos livres na forma de pensar e, também, em relação ao próprio corpo. Tanto neste como no sentido proposto por Taylor, pretende-se, da mesma forma, o aumento da produtividade e a adequação dos profissionais ao que se espera deles como resultado do trabalho.

No que se refere à descrição das características solicitadas para a definição do perfil do candidato a ser selecionado, constatamos que todos os gerentes entrevistados para nossa pesquisa exercem papel de destaque. Apesar da definição das atividades consideradas mais estratégicas variar muito na concepção dos entrevistados, todos eles salientam que auxiliar na definição do perfil do profissional a ser contratado pode ser considerado de muito impacto e importância para as ações do Gerente de Recursos Humanos. É neste sentido que alguns deles identificam tal atividade como especial e *gerencial*, com alegações do tipo: *"é muito difícil eu ficar fora de uma situação considerada estratégica, considerada importante para a organização"*. E ainda: *"os gerentes [...] me chamam para toda situação importante que precisam de uma opinião"* (Denise, gerente de Cooperativa). Desta forma, e atestando o que Enriquez (1997) chama de estrutura estratégica, tais gerentes tentam compor o quadro de funcionários traçando *"políticas de pessoal articuladas aos objetivos de busca de competitividade e aumento de qualidade [...] aumentando o nível e rigor dos critérios admissionais"* (SELIGMANN-SILVA, 1997, p.29).

Tal situação pode ser facilmente identificada na Cooperativa onde a gerente Denise atua, com a alegação de que o processo seletivo melhorou demasiadamente após ficar sob a responsabilidade da área de Recursos Humanos. Ela considera que os próprios gerentes se *convenceram* de que o trabalho melhorou, já que eram considerados *"péssimos recrutadores"*. Em sua fala, a gerente explica que antes da área de Recursos Humanos intervir no processo havia muita *"indicação"* de amigos ou parentes para ocupar as vagas em aberto. E continua: *"agora, é tudo técnico. É quem passou mesmo, é quem demonstrou melhor"*

*prontidão. Acabou que com isso temos tido ganhos, porque as pessoas respondem mais rapidamente ao que a gente precisa*". Outra gerente entrevistada, Virgínia, alega que a área de Recursos Humanos deve interferir na definição do perfil, uma vez que *"o próprio gestor não sabe o que quer [...] fica, então, tudo a cargo dos Recursos Humanos, que têm que pensar quais os requisitos, quais as habilidades, quais condições. [...] Ele tem que receber a coisa pronta"*.

Ao serem introduzidos novos critérios de seleção, os gerentes das demais áreas parecem ter se ajustado bem aos mesmos, além de passarem a exigir, na maioria das vezes, características paradoxais no perfil do novo profissional a ser contratado. As características de personalidade, impostas pelo modelo estratégico, apresentam, de fato, comportamentos contraditórios comumente encontrados nas solicitações de profissionais, tais como: *"altamente competitivo e, ao mesmo tempo, altamente cooperativo; muito flexível, e ao mesmo tempo, muito perseverante; um indivíduo que se percebe como sujeito de seu destino e criador de sua história e, ao mesmo tempo, completamente integrado, identificado conforme a empresa [...]"* (LIMA, 1995, p.44).

No entanto, as contradições não param por aí. Durante a pesquisa, percebemos que, mesmo considerando que requisitos tão absurdos possam ser válidos e necessários, os entrevistados salientam que, dentre outras coisas, exige-se mais do que é possível sustentar na realidade das estruturas empresariais, justificando tal posição das mais variadas maneiras:

*[...] dentro de nossas condições o melhor que a gente conseguiu foi aquilo* (VIRGÍNIA);

*[...] acaba que você escolhe não o melhor, não aquele que a organização precisaria  
[...] você tem que admitir que naquela gerência não é possível aquele perfil porque a coisa vai trombar* (DENISE);

*[...] tem uma diferença entre o que a empresa quer e o que ela aceita* (SUELI);

*[...] em algumas situações temos que tomar uma decisão contrária daquela que está sendo aprovada pelos critérios do RH, para atender algumas indicações que estão fora do perfil* (CAROLINA).

Apesar de constatadas algumas contradições pelos próprios gerentes, as práticas de seleção, com critérios por eles desenvolvidos ou implementados nas empresas, mostram o seguimento de algumas diretrizes, tratadas como *científicas* ou tendo como base falsos pressupostos, como apontado por Seligmann-Silva (1997). As exigências de maior escolaridade para execução de determinadas atividades, limite para a idade dos novos contratados, polivalência com relação a conhecimentos e práticas realizadas, dentre outros,

vêm atestar alguns dos absurdos impostos. Se por um lado, as mesmas gerências apontam para uma incongruência de alguns destes parâmetros, além de outros, com o que de fato a empresa tem a oferecer, por outro lado, acreditam que o acatamento de algumas regras pode auxiliar a empresa a conseguir alcançar as metas propostas.

Entre as diretrizes acima citadas e utilizadas, por exemplo, como parâmetro para seleção, aquela relacionada à exigência de alta escolaridade, mesmo para funções menos complexas, vem sempre precedida da justificativa de que *"a disponibilidade de mão-de-obra é tão grande, que se prefere selecionar [...] pessoas com maior escolaridade, pressupondo-se que haverá necessariamente vantagem para a empresa em tal escolha"* (SELIGMANN-SILVA, 1997, p.33). Entre nossos entrevistados, o mesmo sentido desta alegação é também facilmente reconhecido. No entanto, novamente são surpreendidos nas contradições, uma vez que, mesmo valendo-se de tais prerrogativas, alguns dos gerentes prosseguem em suas conclusões, a exemplo de Denise (gerente da Cooperativa), ao constatar que, apesar de perceber a necessidade de melhorar a seleção, oferecendo à empresa candidatos de melhor nível de escolaridade, declara: *"se você tem certeza de que está entrando com uma matéria-prima boa, dali pra frente você está descansado"*. Mas continua: *"se você põe gente muito boa [...] com potencial muito alto, o que é que eu faço com essa pessoa aqui?"*

Ressaltamos que a flexibilidade ou polivalência dos candidatos às vagas de emprego também são apontadas pelos entrevistados como pontos importantes para a avaliação da seleção. É muito comum a fixação de uma faixa etária limite para a participação nos processos seletivos e as justificativas são sempre muito variadas. No entanto, e seguindo a linha de uma explicação *técnica*, alguns gerentes como Denise (Cooperativa) e Vicente (Segmento Financeiro) acreditam que a seleção de candidatos mais jovens pode facilitar a assimilação dos treinamentos ministrados, além de considerarem mais fácil para esse grupo o ajustamento à cultura empresarial. Segundo Vicente, *"as pessoas mais jovens dão mais valor ao treinamento do que as pessoas mais experientes... Com o jovem você consegue uma resposta melhor porque ele está querendo tudo na construção de carreira"*. E, para Denise:

*[...] nosso programa de formação de gerente tem o objetivo de identificar pessoas com potencial [...] de preferência jovens que estejam cursando o curso superior [...]. Eles vão ser formados num programa de formação [...] vão ficar numa incubadora durante uns seis meses e quando forem entregues [...] a gente entrega o gerente pronto (DENISE).*

Tais argumentações vão de encontro às pesquisas de Sennett (2004), ao apresentar a relação entre o interesse das empresas pela contratação de pessoas mais jovens e a suposta

flexibilidade tão solicitada no mundo capitalista. Segundo o autor, profissionais mais velhos são considerados inflexíveis e mais difíceis de se ajustarem ao esquema de um local de trabalho em constante mudança. Além disso, aponta que, quanto maior a experiência, maior o risco sentido pelos superiores de ouvir críticas dirigidas ao sistema de trabalho implantado. Mesmo porque, *“do ponto de vista da instituição, a flexibilidade dos jovens os torna mais maleáveis tanto em termos de assumir riscos quanto de submissão imediata”* (SENNETT, 2004, p.111).

É importante também percebermos que, durante as entrevistas, e quando questionados a respeito dos paradoxos encontrados nas justificativas para os procedimentos adotados na seleção, os gerentes parecem ter desenvolvido *“um imaginário da performance e da excelência”*, uma vez que, mesmo não encontrando justificativas para muitas das ações, acreditam estar transformando as empresas em um lugar mais apropriado para o trabalho. Além disso, para conseguirem prosseguir em suas atividades, constatamos um comportamento do tipo alienado e inconsciente e para o qual *“compensam constantemente a falta de sentido de seu trabalho através da competição e da agressividade”* (ENRIQUEZ, 1995, p.13).

Não é por acaso que Denise (Cooperativa) queixa-se de que se sente, muitas vezes, doente frente à situação paradoxal que o cargo lhe exige: *“isto me adocece por isso eu estou com gastrite, e tudo que é ite que você possa imaginar. É enxaqueca, é mais não sei o quê”*. Ao mesmo tempo, chega a considerar sua atitude distante e até mesmo antipática frente aos demais gerentes e funcionários: *“[...] as pessoas não gostam de mim, quer dizer, entre os gerentes eu não sou a rainha da simpatia, mas mesmo assim me chamam para toda situação importante que precisam da minha opinião”*. E continua: *“[...] muitos reivindicam que eu era distante das áreas, que eu não ia às áreas saber o que estava acontecendo. Não ia e não vou.”*

Com relação à utilização de instrumentos e/ou técnicas como recurso para subsidiar as ações a serem desenvolvidas pelos profissionais da área de Recursos Humanos, é importante reforçarmos que tal situação não aparece como novidade. Em 1945, Henry Ford II já utilizava os conceitos e práticas de relações humanas, desenvolvidas como uma resposta ao sindicalismo operário norte-americano (Tragtenberg, 2005). Como apresentado no primeiro capítulo deste trabalho, a idéia era a de obter maior controle dos trabalhadores de uma forma mais sutil, valendo-se de técnicas de aproximação para conseguir maior informação a respeito dos funcionários. Já naquele período acreditava-se que era necessário *“assegurar o controle da informação e da comunicação para ter o controle da situação”* (TRAGTENBERG, 2005, p.32).

No período compreendido entre 1939 e 1945, pesquisas pioneiras realizadas por Kurt Lewin e baseadas em hipóteses sobre fenômenos grupais lançaram uma nova disciplina denominada dinâmica de grupo. A técnica ou a "*ciência de grupos*" oriunda de estudos laboratoriais acabou por desenvolver-se rapidamente com forte impacto nas empresas, dentre outras instituições, suscitando "*entusiasmos e objeções, [...] questionamentos e discussões que ainda hoje não se esgotaram*". Porém, é importante observar que este é somente um dos aspectos que poderia necessitar de um estudo mais aprofundado sobre o assunto. Na realidade, o estudo da dinâmica de grupo mostra-se mais amplo e envolve agrupamentos coletivos diferenciados, que vão desde formações menores e de multidões, passando por uma "*dinâmica pontual ou continuada, simples ou complexa*", não se limitando às práticas organizacionais atuais. Além disso, faz-se necessário destacar que,

*[...] mudanças ou processos que fazem a história de um grupo implicam sempre numa dinâmica, mesmo que esta não seja marcada por grandes rupturas, crises ou transformações excepcionais[...] e mesmo que não possamos submeter tais grupos a intervenções popularizadas como dinâmica de grupo. (ARAÚJO, [19 - ]).*

Nesta *dinâmica* natural dos grupos a presença de um especialista também não se faz necessária, uma vez que "*se existe vida grupal, existe movimento, mesmo que nela nada pareça mudar*". No entanto, quando este é solicitado, seu trabalho é baseado numa escuta específica visando o diagnóstico de conflitos, dentre outros, de forma a levar o grupo a redefinir seu próprio caminho (ARAÚJO, [19 - ]). Neste caso, o uso de técnicas surge como um recurso secundário, e sua finalidade é facilitar a vivência e a elaboração de situações na clínica, na educação, na formação de formadores, nas intervenções em organizações ou instituições. Originalmente, a dinâmica de grupo, tal como concebida por Kurt Lewin, não se enquadra nos propósitos da racionalidade instrumental que faz prevalecer a questão de *como* fazer em detrimento do *por que* fazer (ENRIQUEZ, 1995).

À medida que as *técnicas de dinâmica de grupo* ganhavam espaço, as empresas começaram a utilizá-las em processos de seleção, restringindo e confundindo "*o uso isolado de uma técnica grupal com o processo dinâmico com o qual o grupo se debate*." (ARAÚJO, [19 - ]).

No caso da seleção de pessoal, o que se convencionou chamar de dinâmica de grupo tornou-se comum e passou a ser conduzida por profissionais com habilitações em áreas distintas, sendo responsáveis ou não pela área de Recursos Humanos. Na verdade, a chamada dinâmica de grupo geralmente se reduz a uma única reunião,

*[...] na qual os candidatos são obrigados a demonstrar uma suposta performance x ou y, qualidades imaginariamente requeridas para as funções ou para o cargo pleiteado. Tais reuniões são feitas “em conjunto, não propriamente “em grupo”, através de técnicas específicas, mas a elas não se pode aplicar o conceito lewiniano de dinâmica de grupo. O que existe, nessas reuniões, é um conjunto de indivíduos competindo entre si por uma vaga, eles não se reúnem em torno de um objetivo grupal, de um projeto comum. Um amontoado de indivíduos competindo entre si não é um grupo, está mais próximo de uma horda ou de um cenário hobbesiano de desejos e ações latentes ou explícitos, visando à eliminação do outro. Nesse momento, cada candidato deve fazer tudo para mostrar-se melhor que seus concorrentes. Aí não existe grupo, mas uma pequena guerra de todos contra todos. (ARAÚJO, [19 - ]).*

Com a idéia de que o comportamento dos funcionários poderia interferir diretamente nos resultados da produção, fortaleceu-se a idéia de que a *formação* dos gerentes, com base em conceitos mínimos da Psicologia, poderia servir para facilitar uma espécie de manipulação. Além disso, poderia oferecer ao coordenador do processo um poder psicológico sobre os outros, colocando a Psicologia *"a serviço do poder tecnocrático, reduzindo o homem a um objeto que produz-consome"* (TRAGTENBERG, 2005, p.41). Porém, a intervenção de grupos com base neste contexto, acabou se degradando *"no puro uso de técnicas, sem que o animador tivesse a mínima formação teórica que o capacitasse a entender os fenômenos grupais, a interpretar e a intervir"* (ARAÚJO, [19 - ], grifo do autor)

No nosso grupo de entrevistados, todos alegam considerar a *dinâmica de grupo* importante de ser realizada numa das fases do processo seletivo. Porém, somente uma das gerentes, Virgínia (segmento de Saúde), que tem formação em Biologia, declarou gostar de conduzir tal prática e utilizá-la dentro das dependências da empresa em que atua. Quando não consegue executar tal procedimento, o mesmo fica a cargo da Analista de Recursos Humanos que tem formação em Psicologia. Por outro lado, acredita que em processos seletivos, mesmo com a utilização de *dinâmicas*, dificilmente consegue-se chegar a um resultado que não deixe dúvidas, apesar de se basear em *"técnicas"* consideradas *"eficientes e necessárias"*. Considera que nos dias atuais:

*[...] o processo de seleção tem que ser muito dinâmico. A gente tem que estar sempre mudando. Às vezes isso não está atendendo agora, aí muda. Acrescenta um outro teste, muda a dinâmica de grupo para poder atender. Mas, em geral não atende a todas as condições [...], ou seja, na prática não é uma coisa tão bem sucedida como a gente gostaria que fosse (VIRGÍNIA).*

É interessante observar que, mesmo valendo-se da utilização da *técnica da dinâmica de grupo*, tanto a gerente do segmento de saúde como os demais parecem não ter encontrado uma solução lógica para selecionar candidatos por meio de tal processo. Apesar de contarem

com Psicólogos na equipe de trabalho, o resultado final, que agora também "*preocupa-se com a influência do vivido psicoafetivo do grupo*", continua a deixar grandes dúvidas para se conseguir o que é esperado (TRAGTENBERG, 2005, p.28).

Como todos os entrevistados alegam exercer uma atividade mais *gerencial* e, portanto, menos operacional, não podemos estranhar o fato de nenhum deles possuir conhecimentos aprofundados da teoria da dinâmica de grupos. O que nos parece contraditório, e fazemos questão de ressaltar, é o fato de os mesmos considerarem essencial o uso de uma metodologia para a qual não contam com nenhum *conhecimento* específico. Demonstram utilizar o instrumento pelo instrumento e a *técnica pela técnica*, apresentando atitudes voltadas para estereótipos, além de reforçar a idéia de um "*poder psicológico sobre os outros*", o que vem ao encontro do lugar *gerencial* que tanto reivindicam e/ou acreditam possuir (TRAGTENBERG, 2005, p.28).

Vale ressaltar que, mesmo nos manuais que se limitam às técnicas, aconselha-se que as práticas deste procedimento devem conter uma mínima responsabilidade ética que implica questões como: o que, quem, quando, como, para que e por que usá-las. Tais manuais tentam definir o perfil do condutor de tais procedimentos com o intuito de tentar *profissionalizar* melhor esta atividade. Alegações de que o facilitador das técnicas a serem aplicadas necessita ter formação especializada para utilizar os exercícios estão sempre em destaque nos manuais existentes no mercado, que apresentam modelos a serem utilizados pelos interessados no assunto. Características como: iniciativa, flexibilidade, capacidade de trabalhar em equipe, comunicação, liderança, assertividade, dentre outros, são procurados nos participantes deste processo, reforçando o interesse por tais requisitos em qualquer fase do processo seletivo.

Sob todos estes aspectos e levando em consideração a forma reduzida do entendimento do processo *dinâmico* de qualquer grupo por parte das gerências entrevistadas, cabe-nos aqui ressaltar a ínfima possibilidade de os grupos condutores de tal processo - gerente de Recursos Humanos, gerente da área solicitante e/ou Psicólogo -, presentes em nossa pesquisa, conseguirem analisar de maneira adequada e/ou *científica* as características requeridas em qualquer candidato. Vários podem ser os fatores apontados para tal conclusão, mas ressaltamos, principalmente, o fato de os mesmos não contarem com formação específica sobre grupos, não demonstrarem conhecimento sobre as técnicas utilizadas na condução deste procedimento quando realizadas por terceiros, além de que a extrema subjetividade dos fatores eleitos para observação contarem com um processo que dura, em média, duas horas e meia.

É relevante o fato de que, quando indagados sobre qualquer aspecto mais *técnico* desse processo, os gerentes se limitam a responder que não conhecem bem os detalhes da atividade.

### 3.2 Treinamento e desenvolvimento

O termo Treinamento e Desenvolvimento foi comumente utilizado para identificar uma das atividades prestadas pela área de Recursos Humanos às outras áreas constantes nas empresas. Em nossa pesquisa, dois gerentes entrevistados denominam tal atividade como Educação Permanente ou Aperfeiçoamento.

Percebemos que o conteúdo ou a modalidade de treinamento não se altera muito nas empresas nas quais trabalham nossos entrevistados. Os treinamentos dividem-se praticamente em dois grupos: o grupo gerencial (chefias, coordenadores, gerentes) e o grupo operacional (o restante dos funcionários das empresas). O grupo gerencial normalmente é submetido a cursos ou treinamentos fora do ambiente e horário de trabalho, sendo deslocado para hotéis ou para alguma outra entidade realizadora do evento. A maior preocupação das empresas neste quesito é a formatação de cursos que devem englobar, por exemplo, temas relativos a técnicas de liderança, controle de custos e demais processos, desenvolvimento de planejamento estratégico, informática avançada e programas de qualidade com objetivo de alcançar a certificação.

Para o restante dos funcionários, os treinamentos envolvem, dentre outros, relacionamento interpessoal, atendimento ao cliente, informática básica e trabalho em equipe.

Facilmente, percebemos uma distinção nos tipos de treinamento. Para o grupo gerencial o foco está dirigido a modelos de gestão e a todas as formas possíveis de controle para a realização do trabalho, além da realização de metas das áreas. Para o outro grupo de funcionários, a preocupação está direcionada para melhoria do atendimento, adequação dos mesmos para trabalhar em equipe e se relacionar com os pares, além da operacionalização de tarefa.

É importante destacarmos que todos os gerentes entrevistados alegam que as atividades de treinamento são praticamente obrigatórias a qualquer um dos grupos, não sendo *bem avaliados* aqueles que não se propõem a participar dos mesmos.

Os horários e cargas horárias são diversificados e dependem do grupo a ser treinado. Na empresa do segmento de saúde, os treinamentos para os funcionários ocupantes de funções



administrativas ou operacionais são realizados, em algumas situações, após o término da jornada de trabalho, com a justificativa de que os mesmos não podem ter a atividade *prejudicada* durante o expediente. Mas, é importante ressaltar que muitos funcionários pertencentes a este grupo trabalham no horário noturno e são submetidos aos treinamentos no período da manhã, após encerrarem o expediente.

Os gerentes entrevistados também declararam que a utilização de instrumentos e/ou novas metodologias nos treinamentos depende do conteúdo ou da modalidade proposta. Dois deles alegam que as empresas onde atuam têm instalado o software PI (Predictive Index) para avaliação de candidatos e/ou mesmo para funcionários já efetivados. Nestes casos, os gerentes considerados mais *estratégicos* são treinados para manusear o instrumento e fazem uma espécie de reciclagem anual para lidar com os resultados obtidos por meio deste processo.

No que se refere às outras modalidades de treinamento, os gerentes de Recursos Humanos acreditam que sempre existe um instrumento, uma nova técnica ou processo a ser transmitido, sobretudo para o grupo gerencial. Os instrumentos para avaliações periódicas são bons exemplos disso e envolvem modelos baseados na avaliação 360° - onde todos os funcionários integrantes de uma mesma área avaliam-se mutuamente -, avaliação por competências e avaliação por resultados, que foram citados com mais frequência.

De maneira geral os gerentes entrevistados consideram fundamentais as atividades e programas de treinamento realizados pelas empresas. Acreditam que o melhor resultado está relacionado à adequação dos funcionários às práticas exigidas e à *cultura* empresarial. No entanto, alguns consideram que não percebem mudanças significativas no que se refere ao comportamento e atitude, principalmente no grupo administrativo ou operacional. Alegam que algumas mudanças são mais bem observadas no grupo gerencial devido ao interesse de se manterem nas posições que ocupam. Além disso, pelo fato de o grupo gerencial ser considerado *estratégico*, eles tem acesso ao que os gerentes de Recursos Humanos denominam os melhores cursos ou treinamentos.

Ressaltamos que somente um dos gerentes entrevistados alegou identificar-se com as atividades relacionadas a treinamento e sentir-se satisfeito com os resultados obtidos, uma vez que acredita que o programa realizado para desenvolvimento de Trainees<sup>6</sup> costuma "*entregar*" os pretendentes a cargos de supervisão, coordenação ou gerencial prontos para os demais setores da empresa (Denise, gerente de Cooperativa). No entanto, como no caso das

---

<sup>6</sup> Posição normalmente designada aos candidatos e/ou funcionários em fase de treinamento para ocupar novas posições nas empresas. Em algumas empresas esta posição pode estar relacionada aos Estagiários ou profissionais recém-graduados nas Universidades e que podem ocupar posições de supervisão, chefias diversas ou mesmos de analistas no nível iniciante.

atividades relacionadas à Seleção, os entrevistados alegam preferir uma atividade *gerencial e estratégica* e menos operacional.

Outro aspecto observado foi que todos os entrevistados acreditam que o resultados obtidos com os treinamentos não conseguem, necessariamente, oferecer garantias para melhorar a performance dos profissionais. Apesar disto, consideram que tal procedimento deve ser mantido nas empresas, sugerindo a introdução de um formato mais intenso, ousado e freqüente. Também alegam reivindicar junto à Direção das empresas maior verba e horas disponíveis para treinamento, principalmente para o grupo gerencial, bem como a aquisição de mais *ferramentas* para que o trabalho diário dos treinados, após os cursos realizados, possa acontecer de maneira mais eficaz.

Em uma das empresas que possui o software PI (Predictive Index) constatamos ser comum entre as ações de Recursos Humanos, a prática de avaliação dos funcionários antes e após os treinamentos. Tal atividade surge como justificativa para mensurar as mudanças comportamentais nos profissionais, principalmente no que se refere à motivação dos mesmos para o exercício das novas atividades propostas. Porém, quando indagados sobre os reais benefícios de tal mudança, o gerente acabou por considerá-la muito pequena, mas não soube esclarecer quais seriam os motivos.

A partir dos dados apresentados em nossa pesquisa podemos confirmar que as atividades de treinamento, programas de desenvolvimento profissional ou qualquer outra denominação com o objetivo de *capacitar* o funcionário para o que se espera dele em termos de resultados, é outra função que consta da área de Recursos Humanos e que tem sua condução sob a responsabilidade dos gerentes entrevistados.

Também como nas demais atividades destacadas neste trabalho, o treinamento pode ser desenvolvido, implantado e aplicado pelo gerente de Recursos Humanos, dependendo do tamanho da estrutura desta área na empresa. É importante salientar que os treinamentos considerados *técnicos*, no que se refere à atividade propriamente dita do funcionário, ficam, algumas vezes, a cargo dos gerentes de cada área. Aqueles considerados de aspecto comportamental, motivacional, de integração do novo profissional a empresa ou de introdução a qualquer programa diferente a ser utilizado, são de responsabilidade da área de Recursos Humanos, conforme apontado pelos entrevistados.

Em nosso grupo, todos alegam contar com a atividade de treinamento no conjunto de responsabilidades que detêm, sendo tal procedimento executado com freqüência para qualquer grupo de funcionários. Os treinamentos mencionados englobam os acima citados, que são

ministrados na própria empresa, além de outros específicos que são indicados para os demais gerentes ou outros profissionais que ocupam posições, também consideradas estratégicas.

Para aqueles profissionais designados a posições de chefia, coordenação ou qualquer outra com funções similares é comum a prática de treinamentos realizados fora do local de trabalho, sendo conduzidos por profissionais *especialistas* no assunto em questão. Além destes aspectos, outros relacionados ao conteúdo também fazem parte da diferenciação entre os grupos considerados *estratégicos* e os *operacionais*. No entanto, nenhum dos gerentes soube precisar quais seriam os tipos mais específicos de treinamento ministrados ao grupo gerencial fora do local de trabalho.

Apesar de a atividade em questão referir-se a outra função a ser desempenhada pela área de Recursos Humanos, uma de nossas entrevistadas - Carolina -, conta com o mesmo instrumento utilizado na seleção de profissionais como suporte para a definição do que deve ser treinado ou aperfeiçoado nos funcionários. Neste caso, o instrumento PI (Predictive Index) serve como “*um perfil de referência, um norte*” (Carolina), para a montagem dos programas de treinamento. Segundo a entrevistada, tal instrumento, aliado ao levantamento de necessidades, que é realizado juntamente com os gerentes das demais áreas, pode definir melhor os pontos a serem aperfeiçoados em cada profissional e na equipe de trabalho. Sob este aspecto, destacamos novamente a presença de um recurso considerado *técnico*, como forma de validar as atividades propostas pelos gestores que também necessitam apresentar graficamente as melhorias alcançadas no comportamento daqueles que são treinados. Uma vez que o instrumento PI (Predictive Index) também proporciona o resultado da avaliação em forma gráfica e numérica, os resultados atingidos por esta modalidade parecem dar a impressão de serem mais concretos.

Os itens a serem treinados aparecem bem distintos, como ressaltamos anteriormente. No entanto, percebe-se que, mesmo com a diferenciação nos conteúdos aplicados, o que se espera com a prática do treinamento pode ser considerada como uma espécie de ajustamento aos padrões existentes na empresa. É como ressalta Virgínia (segmento de Saúde): “*temos que definir nas pessoas um tipo de atitude comportamental para conseguir o que a gente precisa*”. Além disso, se nos processos seletivos a meta é conseguir um profissional com o perfil mais fácil de ajustar-se às demandas da empresa, nas práticas de treinamento o que se pretende é certificar de que as orientações, regras e normas pré-estabelecidas nunca serão esquecidas ou subvertidas com mudanças nos comportamentos, conforme ressalta Enriquez (1997). Desta forma, a adesão deve ser total, principalmente aos novos modelos e às maneiras

de realizar as atividades que têm o foco na melhor satisfação dos clientes e no aumento da produtividade.

Porém, no que se refere a categoria de treinamento pesquisada, é importante ressaltar que em publicações mais recentes, a exemplo de Borges-Andrade (2006), o tema aparece bem diferente e mais abrangente do que o pontuado por nossos entrevistados. Para este autor, o conceito de Treinamento e Desenvolvimento já inclui o de Educação como forma de sugerir uma espécie de continuidade nestas práticas, desenvolvidas por algumas empresas atuais. No caso de nossa pesquisa, talvez este novo conceito não esteja incluído à prática apresentada pelos nossos entrevistados, uma vez que é evidente o direcionamento do treinamento para uma *“sistematização, intencionalidade e curto prazo”*, além de ser mais voltado *“para esconder problemas com a organização do trabalho”* (BORGES-ANDRADE, 2006, p.181).

Sob os aspectos acima ressaltados, podemos apontar alguns pontos para descartarmos as intenções e o foco distintos da educação e aprendizagem dos funcionários, bem como o desconhecimento de uma série de outras atividades, a exemplo do planejamento, que devem anteceder qualquer projeto que vise facilitar o envolvimento dos funcionários aos programas a serem apresentados. O fato de os funcionários serem obrigados a participar de tal prática pode sinalizar, novamente, o despreparo de nossos entrevistados e demonstrar a falta de sustentação teórica para o gerenciamento da área. Ao serem questionados sobre a obrigatoriedade da participação de ambos os grupos – operacional e gerencial – nos treinamentos desenvolvidos pelas empresas, os entrevistados alegam coisas do tipo: *“os fins justificam os meios”* (gerente do segmento alimentício), *“faz parte do jogo”* (gerente da Cooperativa), *“é preciso mudar as crenças das pessoas para que eles se adaptem”* (gerente do segmento de entretenimento), *“apesar de mudar pouca coisa, não tem saída”* (gerente do segmento financeiro). Nenhum deles mencionou a realização de um planejamento que pudesse envolver os grupos de funcionários a serem treinados para discutirem o que, de fato, necessitaria de ser melhorado ou aprendido. A prática de *levantamento de necessidades*, também parece ser realizada de maneira muito mecânica, uma vez que consta como uma das metas a serem apresentadas semestral ou anualmente nos planos de trabalho do gestor de Recursos Humanos. Além disso, os conteúdos apresentados, principalmente àqueles dirigidos ao grupo operacional, não sinalizam uma espécie de preocupação com a educação ou desenvolvimento dos funcionários, já que os mesmos contemplam itens muito básicos focando melhorar somente os serviços prestados pelas empresas.

Com relação as tentativas de envolvimento dos funcionários aos programas de treinamento, pudemos perceber que elas aparecem em algumas empresas de forma mais sutil,

contando com a introdução de novos conceitos ou mudanças de nome desta prática, como é o caso de Carolina que alterou o nome deste setor para “*Desenvolvimento*” e Virgínia para “*Educação Permanente*”. Esta explica que a alteração do nome da atividade aconteceu porque acredita que,

*[...] com a educação permanente o funcionário vai aprimorando sua rotina de trabalho através de algum conhecimento novo ou da reciclagem de um processo que já existe [...]. Desta forma, o funcionário consegue contribuir com o seu comportamento e com sua atitude para um resultado favorável (VIRGÍNIA).*

Outro gerente, Vicente, também chegou a mencionar a crença de que as formas antigas de treinamento estão caminhando para um processo de “*coaching*”. No entanto, quando questionado sobre o porquê e o significado de tal alteração, declarou: “*é, não sei. Eu acho que cairia de novo no processo clássico de treinamento, mas às vezes mudando um pouco o nome pode funcionar [...] porque o problema é que fazemos os treinamentos e aí não muda nada*”.

Diante das explicações dos entrevistados, com relação as *estratégias* utilizadas para facilitar a aceitação dos funcionários na participação dos treinamentos, constatamos que as mesmas não passam de uma mudança no nome da atividade. No caso de Virgínia, que alega ter alterado o nome da atividade para “*Educação Permanente* - valendo-se da idéia de continuidade -, não encontramos uma justificativa bem fundamentada. Mesmo porque, como assinala Vargas e Abadd (2006), o modelo baseado numa educação continuada envolve a “*necessidade de o indivíduo continuar a estudar para se manter atualizado e competitivo na sua atividade profissional*”, e não uma prática com características de imposição ou para cumprir um plano de trabalho, tanto da área de Recursos Humanos como das demais gerências, como mencionou Virgínia (VARGAS; ABBAD, 2006, p. 148).

No que se refere às práticas de treinamento, também vale lembrar que, a partir do momento em que os programas de qualidade implantados nas empresas, criaram uma espécie de selo de garantia - através de certificações a exemplo das ISO 9000, ISO 9002 -, as ações relacionadas a esta atividade passaram a ocupar um lugar de destaque nas funções desenvolvidas pelo setor de Recursos Humanos. Como ressalta Bastos (2006), a crescente transformação no mundo do trabalho, após o evento da globalização, trouxe consigo a necessidade de qualificar o trabalhador para novas demandas que compreendem avanços da tecnologia, novas formas de gestão e organização do trabalho. A necessidade de aprendizado para lidar com novas ferramentas e com problemas menos estruturados, uma vez que tudo se apresenta em constante mudança, fez com que as empresas intensificassem as práticas de treinamento para adequar seu quadro de funcionários frente a nova realidade.

Diante do novo cenário, o *atestado* que possibilita às empresas um lugar de destaque perante as demais do mesmo segmento - com base em algumas das certificações existentes -, passou a apresentar como pré-requisito a padronização de tarefas para atendimento e processos, que devem ser reforçados de maneira contínua por meio de programas para treinar trabalhadores. Neste contexto, as mudanças de nome do treinamento agregando outros conceitos, como citados pelos nossos entrevistados, parecem ser utilizadas na tentativa de facilitar a adesão destes mesmos trabalhadores a muitos dos programas propostos, além de propor um contraponto com práticas de treinamento dos processos oriundos de modelos de gestão anteriores.

Interessante, contudo, é perceber que mesmo com toda tentativa de mudança, os próprios gerentes entrevistados parecem não acreditar muito no êxito de tal alteração, conforme chegaram a declarar. Virgínia, gerente de saúde, alega que, apesar de julgar o treinamento fundamental para a aprendizagem dos funcionários e interação com o processo de trabalho, mencionou que “*eles são praticamente intimados a participar dos programas*”, uma vez que um número maior de profissionais treinados em cada setor garantirá o alcance de uma das metas no processo de Participação de Resultados da empresa. E continua: “*todo funcionário tem que ter x horas/mês de treinamento. Não é uma opção querer ou não participar. Para que ele consiga atuar de forma a contribuir com o que a empresa quer e melhore sua atuação, então ele tem que estar participando do treinamento*”. Logo percebemos que apostar simplesmente na mudança de nome sem uma preocupação de alterações mais profundas e sustentadas, faz com que a participação transforme-se em imposição. Desta forma, a descrença da gerente a respeito dos resultados seria mais do que esperada.

Vale ainda destacar que, como uma parcela dos funcionários no exemplo acima trabalha no horário noturno, eles acabam sendo *convocados* a participar dos treinamentos logo após deixarem o plantão. Segundo a gerente entrevistada, esta situação vem causando certo desconforto tanto para a área de Recursos Humanos, como para os demais gerentes, além do descontentamento dos funcionários. No entanto, declara não ter conseguido achar uma saída adequada, uma vez que treinar os funcionários destes setores no respectivo horário de trabalho acarretaria numa interrupção do atendimento aos clientes. Sem encontrar melhor alternativa, a prática permanece com o mesmo formato por se tratar de uma meta a ser cumprida, seja pelo setor de Recursos Humanos ou pelos gerentes das demais áreas.

No que se refere aos demais gerentes de nossa pesquisa, apesar de não terem apresentado exemplos da obrigatoriedade desta prática para os funcionários, as ações deste

tipo de serviço não foram apresentadas como uma adesão voluntária. Mesmo porque, todos declararam se tratar de uma ação comum nas empresas e, sobretudo nas tarefas de Recursos Humanos que visam padronizar as tarefas executadas pelos funcionários para atender aos requisitos de certificação dos programas de Qualidade.

Sobre a inexistência de mudanças ocorridas por meio dos treinamentos realizados ou de saídas práticas para as situações de treinamento em horários completamente inadequados, que dentre outros problemas foram apontados pelos nossos entrevistados, percebemos novamente uma insuficiência de parâmetros teóricos que pudessem capacitar os gerentes para uma compreensão clara ou para sugestões de saída da situação em que se encontram. Conforme salienta Borges-Andrade (2006), o desconhecimento e a precária preparação de profissionais ou gestores nesta atividade podem fazer com que as empresas incorram em graves erros, sobretudo ao não realizarem um planejamento que contemple as reais necessidades de se treinar os funcionários. Sem uma proposta com pretensões mínimas de tentar um alinhamento entre as necessidades e deficiências tanto da organização quanto do funcionário, a prática de treinamento acaba se transformando num *"processo puramente técnico"*, que desconsidera uma real melhoria de desempenho e que poderia trazer consigo um processo de aprendizagem. Na falta de um planejamento com boas fundamentações teóricas e de envolvimento daqueles que serão treinados, *"ficam mascaradas as decisões autoritárias, pois um processo que poderia ser participativo é substituído pela decisão meramente tenocrática"* (BORGES-ANDRADE, 2006, p.183).

Além da falta de planejamento e ao se verem *perdidos* nas ações de treinamento, com vistas ao cumprimento de metas e sem uma visão crítica dos impactos da falta de fundamentação e propósitos, os entrevistados também não souberam explicar como o programa ou conteúdo dos treinamentos é definido. Carolina (segmento de entretenimento) disse: *"nosso programa de treinamento para o grupo de gerentes vem se baseando nos conceitos do livro O Monge e o Executivo"*. Mas, ao ser questionada sobre quais seriam os pressupostos para basear um programa de treinamento neste contexto, a mesma alegou se tratar de *"um livro bastante lido pelos Executivos"*, o que vem reforçar a tese de Borges-Andrade (2006) a respeito da utilização de modismos inconseqüentes, aprendidos numa espécie de prática sem uma reflexão na crítica científica. Além disso, o mesmo autor pontua que:

*[...] a escolha e o desenvolvimento de técnicas de treinamento também sofrem com problemas de falta de uma racionalidade dos fins e de princípios instrucionais que relacionem as aprendizagens desejadas (os fins) com as ações específicas que precisam ser executadas para alcançá-las.[...] Temos observado uma preocupação exagerada com técnicas cosméticas [...] em detrimento de dos procedimentos de ensino que são essenciais para o alcance dos fins (BORGES-ANDRADE, 2006, p. 184)*

Desta forma, também como nas práticas de seleção de profissionais, o gerente de Recursos Humanos continua a mostrar a falta de fundamentação que o aprisiona em processos que pouco ou nada parece agregar ao trabalhador em termos de educação ou aperfeiçoamento. Tal situação foi bem ilustrada pelos entrevistados, tanto nos exercícios obrigatórios desta prática, como na falta de envolvimento do grupo a ser treinado para auxiliar na definição do conteúdo a ser ministrado.

É importante assinalar que contando ou não com profissionais específicos para a função de treinamento, tal atividade nos parece cercada de inúmeras dúvidas e contradições, mas vem sendo reforçada nas empresas com a inclusão de novos conceitos, como também apresentou nosso grupo de entrevistados.

### **3.3 Avaliações de profissionais**

A próxima atividade pesquisada, constante nas ações da área de Recursos Humanos, refere-se a avaliação de profissionais, seja como etapa para o processo seletivo, seja para àqueles já contratados pelas empresas. Com relação a esta prática, três gerentes entrevistados alegam contar com algum instrumento disponível no mercado - comum de ser utilizado para estes propósitos - e os demais alegam estar em fase de desenvolvimento da metodologia para avaliar o desempenho dos funcionários, com alguma coisa já colocada em prática.

Em nenhuma das empresas, onde trabalham os gerentes entrevistados, a avaliação para profissionais já atuantes é realizada em todos os grupos de funcionários, com a alegação de ser um processo difícil ou por não terem definidos, de forma criteriosa, os itens a serem mensurados para todas as funções. A maior concentração da prática das avaliações, para atestar o desempenho de funcionários, está direcionada para o nível administrativo e operacional. Os instrumentos citados, mesmo que não utilizados na íntegra para este tipo de procedimento são: avaliação 360°, avaliação de desempenho, avaliação de potencial e



avaliação por competência. Nas empresas que contam com o software PI (Predictive Index), este instrumento é utilizado para auxiliar neste processo.

Inicialmente, já destacamos que, como no caso das outras categorias pesquisadas, existe uma espécie de contradição nas respostas apresentadas pelos gerentes. Apesar de considerarem necessária a realização de algum tipo de avaliação na empresa, foi unânime a alegação de que os resultados não têm sido satisfatórios. Alguns atribuem a culpa do resultado insatisfatório à má compreensão do instrumento por parte daquele que avalia (demais gerentes), e outros à inadequação do instrumento à realidade da empresa.

Com relação à preparação dos gerentes dos diversos setores para a realização das avaliações, nossos entrevistados também foram unânimes ao alegar que esta pode ser considerada a maior falha no processo de avaliação. Acreditam que a maioria dos profissionais atuantes na função gerencial não tem preparo ou mesmo *perfil* para avaliar seus subordinados. Além disto, alguns consideram que os demais gerentes não se encontram capacitados nem para solicitar bons resultados da equipe e desta forma acabam por exigir atitudes nos funcionários difíceis de serem conseguidas na prática. No entanto, quando foram questionados durante a entrevista sobre a necessidade dos demais gerentes passarem por um *treinamento* para realizar de forma mais adequada as avaliações, os mesmos alegaram que nem sempre é possível suprir uma falha do grupo gerencial com treinamentos.

Outra alegação importante, diz respeito ao período definido para as avaliações de desempenho nas empresas que sempre é precedido de muita irritação e medo por parte dos funcionários. Dois gerentes entrevistados consideram que quando não existem critérios de avaliação nas empresas são comuns as reclamações dos funcionários por não receberem feedback. Em contrapartida, ressaltam que, quando há avaliação, eles reclamam que são mal avaliados. Desta forma, mesmo concluindo tratar-se de uma situação bastante complexa e contraditória, acreditam que é melhor a existência de algum tipo de avaliação, mesmo com resultados pouco satisfatórios, para evitar a falta de *retorno* por parte das gerências a respeito do desempenho dos funcionários.

De maneira geral, constatamos que os entrevistados não se sentem à vontade com a atividade de avaliação de funcionários. Chegam a considerar tal atividade como inerente a todo ocupante de cargo gerencial, alegando que cabe à área de Recursos Humanos a definição do melhor modelo a ser aplicado na empresa, bem como a preparação das demais gerências para sua realização. Porém, apesar de considerarem o processo de avaliação de desempenho importante, acreditam que pouca coisa é alterada após a realização do mesmo. Seja por despreparo das gerências para conduzir o processo, seja pela inexistência de incentivos reais

que as justifiquem, seja porque na maioria das vezes o processo permanece na teoria e sem possibilidades de utilização prática.

Com relação a qualquer tipo de incentivo ou promoção àqueles funcionários que obtêm bons resultados nas avaliações de desempenho, constatamos que nenhum dos entrevistados utiliza um modelo que esteja relacionado as perspectivas de melhoria salarial ou de cargos. Nas empresas onde atuam os participantes da pesquisa, o processo de avaliação tem como objetivo somente o *feedback* da gerência para o funcionário avaliado ou a indicação deste último para a participação em novos treinamentos que visam a melhoria nos aspectos considerados fracos. Os gerentes de Recursos Humanos também consideram a atividade bastante operacional como as relacionadas a seleção e treinamento e continuam a apontar como maior interesse atividades *gerenciais e estratégicas*.

Nas avaliações de profissionais, sejam elas para fins de seleção ou para medir o desempenho de funcionários, as observações feitas pelo grupo de gerentes levantaram novos aspectos a serem analisados. Para atender as demandas da atualidade “*com sua ênfase na solução de problemas, nas respostas rápidas e, com frequência, altamente especializadas, e na adaptabilidade de habilidades para propósitos especiais*”, as áreas de Recursos Humanos recorreram a diferentes tipos de avaliação, com intuito de atender demandas e grupos gerenciais distintos que alegam necessitar de uma “*tomada de decisão rápida, eficiente e bem fundamentada*” (HARVEY, 2005, p.149).

Diante deste contexto, talvez pouca coisa tivesse sido mais *apropriada* do que a criação de novos modelos que extrapolam as avaliações psicológicas propriamente ditas, propiciando espaço para outras comumente denominadas avaliações de potencial, gerencial, de competências, dentre outras. No entanto, é importante ressaltar que estes novos modelos apresentam em sua formatação aspectos diferentes das antigas avaliações, uma vez que podem utilizar instrumentos a exemplo do PI (Predictive Index), acrescidos das avaliações psicológicas propriamente ditas ou outros, que pressupõem definir o nível de competência dos profissionais analisados para diversos cargos.

Em nosso estudo, as avaliações psicológicas ainda se mantêm como parte do processo seletivo e também são incluídas junto a outros instrumentos de avaliação para funcionários já efetivos. Costumam ser solicitadas para casos específicos, pelo grupo de gerentes entrevistados, com exceção do segmento de saúde, que utiliza somente o que denominam de avaliação gerencial em seus processos. Neste caso, a gerente considera como avaliação gerencial o instrumento PI (Predictive Index), já mencionado anteriormente. Outros – Vicente (segmento financeiro) e Carolina (segmento de entretenimento) –, solicitam sistematicamente

as avaliações psicológicas para contratação de profissionais e para as avaliações internas, sendo as mesmas realizadas nas dependências da empresa pelo Psicólogo integrante do setor.

Nas demais empresas, que também contam com a presença de Psicólogos, as avaliações são realizadas por meio de trabalhos terceirizados, ficando os profissionais da área de Recursos Humanos responsáveis pela definição dos pontos a serem pesquisados nos candidatos e/ou funcionários efetivos e pelo recebimento de laudos. No caso de duas gerentes, Denise (Cooperativa) e Sueli (segmento Alimentício), que têm formação acadêmica em Psicologia, a alegação é que a aplicação de testes, sua correção e a realização de laudos são atividades que devem ficar sob a responsabilidade de subordinados com a mesma formação.

Ainda na amostra de nossa pesquisa, a aplicação de testes psicológicos, para os casos de seleção, consta da última fase do processo seletivo, depois que os candidatos às vagas em aberto já passaram pela entrevista inicial com o profissional de Recursos Humanos, dinâmica de grupo e entrevista com o gestor solicitante. Nenhum dos gerentes soube precisar os tipos de testes que compõem a bateria para formatação de qualquer laudo, com a justificativa de que tal atividade fica sob a responsabilidade de empresas terceirizadas e/ou Psicólogos existentes na área, além de também ser considerada rotineira, técnica-operacional e não gerencial.

Percebemos que a conduta dos entrevistados no que se refere às avaliações ou testes propriamente ditos está direcionada para a definição de algumas características que acreditam poder ser mensuradas nos candidatos selecionados. Citações do tipo: *“a gente valoriza muito o equilíbrio emocional... a habilidade, a atitude”* (Carolina) ou *“pessoas com perfil mais interessante”* (Denise), consideradas bastante genéricas, foram comuns nas falas dos gerentes. No entanto, os mesmos agem como se não percebessem a complexidade de avaliar quaisquer características ou traços nos profissionais, sobretudo diante da pequena sustentação teórico-prática que novamente sinalizam possuir, além do tempo muito acelerado para os processos atuais. Talvez, diante desta inadequação, é que eles chegam a considerar, superficialmente, a entrevista de seleção como a melhor estratégia para saber sobre as possibilidades de trabalho dos candidatos, mesmo não desconsiderando a necessidade de aplicação dos testes:

*[...] eu acho que nada substitui a entrevista (VICENTE);*

*[...] dou uma importância maior à entrevista de seleção e coletiva (CAROLINA);*

*[...] o teste pode ter falado o contrário, mas na entrevista sua percepção te mostra que você pode investir porque tem potencial (VIRGÍNIA);*

*[...] se você tem uma entrevista bem feita, o teste é importante até certo ponto (SUELI).*

No entanto, e como salienta Silva Júnior e Ferraz (2001), os dados coletados durante a entrevista podem fornecer ao entrevistado uma série de possibilidades, que não nos pareceu se tratar de uma preocupação de nossos entrevistados. E, na avaliação destas possibilidades, mesmo diante de certos limites desta prática, cabe ao entrevistador ficar atento a suas atitudes, identificações, problemas contra-transferenciais, dentre outros, que pressupõem conhecimentos em campos aprofundados, como meio de propiciar a articulação dos resultados com os demais instrumentos de avaliação.

Tais conhecimentos parecem também não existir no grupo de entrevistados, reforçando mais uma vez a conduta paradoxal e pouco consistente já apresentada nas outras categorias pesquisadas. Além disto, é fácil perceber que, sustentados pela racionalidade instrumental *“que designa a racionalidade dos meios utilizados, em relação aos fins desejados e decididos”*, os gerentes de Recursos Humanos também insistem na utilização das avaliações *“a partir dum cálculo custo/benefício que se refere tão-somente a elementos mensuráveis”*. Desta forma, mesmo fazendo algumas críticas e/ou observações a respeito do processo, não conseguem levar *“em conta as variáveis humanas e sociais que não podem ser integradas num sistema de equações ou de inequações”* (ENRIQUEZ, 1995, p.11). A gerente Sueli exemplifica bem este ponto com a seguinte observação:

*Os testes são importantes porque as empresas precisam destes instrumentos. É meio assim, né, é meio perverso. Porque os laudos para mim não aprovam ou desaprovam [...] eu acho que às vezes a gente tem um pouco de insegurança. Os testes são meramente ferramentas, mas eu não descarto os instrumentos. Eu só acho que eles não são o bastante (SUELI).*

A certeza dos resultados, o *respaldo técnico*, bem como outros termos, foram bastante utilizados pelos entrevistados como maneira de explicar e justificar a utilização de instrumentos de avaliação, sejam eles considerados psicológicos ou não.

Também consideramos necessário destacar que resultados de ordem prática, no que se refere ao desempenho apresentado pelos trabalhadores, deixaram de constituir há muito tempo as metas dos demais setores que se preocupam sistematicamente e cada vez mais com o aumento da produção, como enfatizamos no decorrer do primeiro capítulo. Neste contexto, a área de Recursos Humanos agora também é convocada a apresentar resultados concretos e, portanto, as avaliações devem atender a este fim. É como declarou Sueli: *“já que você tem que*

*ter resultado, né, a máquina tem que operar bem, então vamos pegar esse meio e trabalhar o ser humano". E complementa: "que recurso desumano é esse?"*

Durante as entrevistas, os gerentes também demonstraram e reforçaram a tese de Enriquez (2001), por meio de uma postura conformista no que se refere aos desempenhos apresentados. Mesmo manifestando algumas críticas a respeito do procedimento e dos resultados das avaliações, continuam neste projeto como forma de atender e agradar às demandas da empresa. Assim, fica claro que para conseguirem se manter na posição gerencial, tentam produzir uma espécie de transformação nas atividades realizadas por meio da crença de que *"o homem de sucesso não é o homem nobre nem o virtuoso, mas é o homem da performance mensurável"*, mesmo que o custo seja de grande insatisfação, deles próprios ou do restante dos funcionários (ENRIQUEZ, 1995, p.11).

No caso de Denise a insatisfação é visível quando alega viver em constante estado de contradição ao perceber incongruências entre o que é solicitado e o que pode ser conseguido através das atividades de Recursos Humanos, sobretudo nas avaliações:

*Eu vou ser muito sincera, tem horas que fico muito insegura com os pareceres [...] o ideal é que a gente pudesse fazer uma bateria completa, porque na verdade não tem nenhum instrumento que sozinho consiga te dar uma visão muito ampla e profunda da pessoa, sabe? (DENISE).*

Na inexistência de uma *técnica única* que lhes propicie a certeza sobre a avaliação de qualquer profissional, as gerências de Recursos Humanos acabam optando pela utilização de um conjunto de instrumentos, buscando uma margem de segurança maior frente aos desejos e imposições da empresa. Porém, mesmo utilizando outras metodologias, consideradas pelos mesmos como eficientes e adequadas às empresas atuais, a avaliação psicológica continua a ser solicitada pela maioria dos entrevistados como uma espécie de atestado que deve ser emitido por um grupo de especialistas detentores de certo poder *revelador* das falhas no desempenho dos profissionais, em especial daqueles a serem contratados. Por isso, todos foram unânimes ao alegar sobre a importância de Psicólogos no quadro de Recursos Humanos para realizar ou atestar sobre o resultado das avaliações psicológicas. Interessante, porém, é observar que o mal-estar continua evidente na fala deles. Não há certezas, mas mesmo assim percebemos que *"o triunfo da racionalidade instrumental assinala o triunfo do conformismo"*, com a utilização de metodologias que pouco garantem (ENRIQUEZ, 1995, p.14).

Desconfiando dos resultados, mas sem abrir mão deste tipo de recurso, alguns mencionaram dúvidas a respeito dos testes, tendo em vista a estratégia do CFP – Conselho Federal de Psicologia – de *reavaliar* e tirar de circulação alguns destes materiais, como é o caso de Vicente:

*Eu acho que nada substitui a entrevista, porque na altura do campeonato me disseram que a maioria dos testes psicológicos foram recolhidos. Então, você fica meio inseguro, pois sempre foi feito desta forma e agora o pessoal manda recolher. Eu não estou entendendo mais nada [...] parece que estavam virando carta marcada (VICENTE).*

Outra gerente, Sueli, chegou a salientar que os testes são necessários para as empresas, mesmo que não forneçam garantia total. E continua:

*Todo mundo tem uma visão crítica e sabe que não é 100%. Todo mundo sabe que não é uma bola de cristal, mas ninguém abre mão porque precisamos daquela coisa para respaldar. O laudo funciona como uma bengala e quando falta [...] nossa psicologia só é meio falha. Temos muita insegurança de fazer afirmações, de colocar nossas percepções (SUELI).*

Na falta de argumentos para aprovação ou desaprovação de profissionais a "*saída técnica*" continua ser, em muitos casos, a utilização de avaliações com objetivo da formatação de laudos. Nestes, "*a estereotipia da linguagem utilizada, a mesmice das frases, conclusões e recomendações trazem-nos à mente a imagem de um carimbo [...] uma significativa convergência das visões técnico-científica e do senso comum sobre as quais decisões são tomadas (PATTO, 1997).*

Ressaltamos, que apesar de nosso estudo não tratar de uma crítica específica dos instrumentos de avaliação psicológica, é interessante observar a postura dos gerentes com relação aos mesmos. Presos nos emaranhados das decisões que devem ser tomadas com uma base mensurável e objetiva, novamente eles parecem perdidos com relação aos processos utilizados na área que gerenciam. Se por um lado demonstram dúvidas com relação aos resultados apresentados, por outro tendem a acreditar na "*alegação de cientificidade dos testes de Psicologia*", uma vez que necessitam "*atender as solicitações de diagnósticos rápidos*" nas empresas atuais (PATTO, 1997).

Com relação a aplicabilidade das avaliações, é também importante destacar que, mesmo no grupo de teóricos defensores de tal prática, existem divergências no que se refere as formas e utilização dos instrumentos padronizados encontrados no mercado. Segundo Wechsler citado por Noronha (2002), a retomada nos estudos sobre a avaliação psicológica no Brasil se deve, sobretudo, a necessidade de melhor adequação a nossa realidade. Para

Sacuzzo, Johnson e Bruno, também citados por Noronha (2002), os principais problemas concentram-se na baixa complexidade dos fundamentos teóricos que sustentam a construção dos instrumentos, além das dificuldades dos psicólogos em fazer a correlação entre os dados apurados com outros resultados oriundos de diferentes técnicas utilizadas.

A exemplo dos problemas acima citados, Noronha (2002) adverte que outros teóricos também apontam *falhas* nos instrumentos de avaliação e que, conseqüentemente, resultam em sérias interferências nos resultados apresentados. Alguns destacam, dentre outros, a utilização inadequada de testes em determinadas situações e a falta de conhecimento de muitos Psicólogos a respeito da limitação dos instrumentos.

Num estudo a respeito de problemas oriundos da utilização de testes psicológicos feitos com 214 Psicólogos, encontramos alguns outros problemas que merecem destaque, conforme o quadro a seguir.

	Probl. Graves		Prob. Freqüentes		Total	
	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%
Formação	58	19,3	90	27,5	148	23,5
Uso	78	25,9	64	19,5	142	22,6
Instrumento	99	32,9	124	37,8	223	35,5
Ético	29	9,6	17	5,2	46	7,3
Epistemológico	30	10	28	8,5	58	9,2
Outros	7	23	5	1,5	12	1,9

**QUADRO 4: Problemas mais graves e mais freqüentes no uso de testes psicológicos.**  
**FONTE: Noronha (2002)**

Com base nos resultados apresentados pelas categorias eleitas no quadro acima, algumas das colocações dos pesquisados, apontados por Noronha (2002), vêm ao encontro de algumas de nossas observações a respeito dos problemas da utilização dos testes, principalmente naquele relacionado a busca de sustentação técnica e a limitação dos instrumentos que provam muito pouco a respeito das características do profissional avaliado.

No que se refere a formação dos psicólogos, a utilização dos testes e as deficiências dos próprios instrumentos são problemas apresentados na pesquisa de Noronha (2002) e destacados como mais graves. As considerações dos pesquisados de que existe, "*Psicólogo escondido atrás dos resultados[...]; falta de clareza do que se está medindo[...]; uso mecânico dos testes[...]; são entendidos como verdades absolutas[...]; não medem a realidade[...]*", além de que partem de um "*autoritarismo técnico*", parecem estar

sintonizadas com alguns sentimentos de nosso grupo de entrevistados, mesmo levando em consideração as atitudes e impressões contraditórias já mencionadas (NORONHA, 2002).

Neste contexto e com a dúvida reforçada diante de alguns questionamentos sobre as avaliações psicológicas, novas metodologias vêm conquistando maior espaço. Com relação aos demais instrumentos, a exemplo do PI (Predictive Index), alguns gerentes (Vicente, Virgínia e Carolina) alegaram se sentir mais à vontade com os resultados. As justificativas giram em torno das características possíveis de serem avaliadas, conforme as instruções do próprio instrumento. Itens citados por Carolina como: *"a forma utilizada para a tomada de decisão, nível de energia, grau de empreendedorismo, ritmo para o trabalho"*, dentre outros, parecem ilustrar bem o que é solicitado aos trabalhadores na atualidade. Além disso, tal instrumento parece vir ao encontro do que mais se espera em termos da racionalidade instrumental, no momento em que seus resultados, além de serem fornecidos em *"forma de gráficos e pontuações numéricas"*, como destaca Carolina, vêm justificando a inclusão ou exclusão de profissionais nos processos. É importante ressaltar que as alegações, com base nos informativos do instrumento, sustentam que é possível alcançar 90% de acerto a respeito do perfil dos candidatos, também como ressalta Carolina. Isto vem reforçar a idéia de que o *"meio empregado não é jamais neutro em relação ao fim proposto"*, uma vez que as características a serem mensuradas são exatamente o que se espera dos trabalhadores na atualidade (ENRIQUEZ, 1995, p.11).

Uma das entrevistadas que mais utiliza a metodologia PI nas avaliações para processos seletivos é Virgínia (segmento de Saúde). Apesar de graduada em Biologia e contar com uma Psicóloga para auxiliá-la neste processo, prefere conduzir a maioria das entrevistas quando a posição se trata de um profissional para cargo de chefia. Considera o PI (Predictive Index) um bom instrumento, uma vez que o mesmo fornece uma espécie de sustentação ao processo, inclusive por não exigir formação em Psicologia para analisar os resultados. Por outro lado, acredita que o sucesso da seleção não se resume ao recrutamento de candidatos e à aplicação de testes, sejam eles quais forem. Ilustra tais alegações ao concluir que, na empresa onde exerce suas atividades atualmente, o que mais interfere na escolha *adequada* do profissional selecionado são as reais condições de trabalho e não os instrumentos escolhidos para a seleção. Segundo Virgínia, o instrumento PI (Predictive Index) deveria servir para *"nortear"* as decisões e não para fornecer todas as respostas. Além disto, considera que a experiência relatada e comprovada do candidato deveria ter um peso maior na escolha, sobretudo porque acredita que a vivência passada pode servir de parâmetro para avaliar melhor as possibilidades de adaptação do novo funcionário. Ainda segundo Virgínia, a diretoria da empresa quase



sempre se baseia nos resultados do PI (Predictive Index) para optar por um candidato. Alega que os diretores consideram a compra do instrumento como um “*alto investimento e por ser um alto investimento, exige-se que ele seja considerado em todos os processos*”. E continua:

*É uma coisa difícil, porque se eles colocam isso como um investimento, como um critério, como uma condição para seleção, a gente tem que tá respeitando, né? Se é uma escolha da empresa, é um investimento e é um teste sério. É óbvio que se você trabalha você acredita nisso. Mas, tem suas falhas como qualquer outro (VIRGÍNIA).*

Com relação às outras formas de avaliação citadas – por competência e de potencial, percebemos que os gerentes ficaram ainda mais incomodados quando questionados sobre sua utilização. Todos alegam conhecer os conceitos e alguns já vêm aplicando, de maneira ainda muito limitada, tal procedimento. No entanto, reclamam de não terem tido oportunidade de implantá-los nas empresas da maneira que gostariam. Uns consideram que não têm pessoal suficiente para auxiliá-los nas novas práticas, outros alegam que as empresas ainda não estão preparadas para novas tecnologias, como é o caso de Denise (Cooperativa), que declarou:

*Gestão por competência [...] adianta falar de um negócio deste aqui? Estou distanciada das técnicas modernas porque na medida em que eu não tenho condições de conviver com elas eu acabo ficando só na teoria. Só leio, sabe? Às vezes nem leio porque não tenho como aplicar aqui [...]. Tenho feito tudo que é possível em recursos humanos. Eu acho que a gente só não faz mais porque a organização não está preparada. Seria uma overdose, né? (DENISE).*

De forma reduzida ou não, o fato é que todos os entrevistados alegam que gostariam de implantar o processo de avaliação de desempenho de forma mais assertiva. Apesar de terem citado modelos conhecidos como as avaliações de 360° e outras, o que ficou evidente foi a existência de *modelos* específicos que vêm sendo criados por cada um dos gerentes entrevistados numa tentativa de atender as necessidades particulares de cada empresa. Nesta *mistura*, as avaliações psicológicas ainda parecem ter um lugar garantido como forma de garantir aos gerentes uma espécie de sustentação em algo considerado *concreto*, para auxiliar nas decisões.

Conforme pudemos observar no quadros 1, 2 e 3 os gerentes entrevistados apresentam características bastantes diversificadas. No entanto, apesar desta observação, constatamos na análise das categorias eleitas em nossa pesquisa que, em muitos aspectos, este grupo demonstra semelhanças que podem ser atestadas pelas afirmações e/ou entendimentos a respeito das atividades relativas a área de Recursos Humanos, conforme acabamos de apresentar.

Além destes aspectos, também pudemos observar nos relatos das entrevistas outro ponto importante que surgia constantemente nas falas dos gerentes ao tentarem justificar a falta de envolvimento direto com as práticas oriundas da área em questão, mas que supostamente poderia oferecer uma espécie de *conhecimento* para a função gerencial. A saída encontrada para não realizarem as atividades de seleção, treinamento e avaliação diretamente, ou não se deterem detalhadamente ao conteúdo das mesmas, foi apresentada sob o pretexto de serem consideradas operacionais e não *gerenciais* e *estratégicas*. No entanto, as ações *estratégias* parecem determinar a restrição na ação de nossos entrevistados, conforme apresentaremos a seguir.

#### 4 A FUNÇÃO "ESTRATÉGICA" DA ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

Neste capítulo pretendemos abordar alguns aspectos da função *estratégica*, sempre recorrente na fala dos gerentes como uma tentativa de sustentarem-se na posição ocupada e marcar uma diferenciação entre as ações operacionais daquelas consideradas gerenciais. Ao se referirem a esta função, os entrevistados se caracterizam por meio de atividades pouco consistentes e, em muitas situações, a metas numéricas de plano de trabalho, mas não se mostraram sem as incertezas da posição que ocupam. Além disso, a posição *estratégica*, tão reivindicada, parece prender o gerente de Recursos Humanos nas armadilhas da racionalidade instrumental, ao invés de proporcionar-lhe maior liberdade de atuação.

Durante as entrevistas, não foram raras as ocasiões em que os gerentes entrevistados apontaram como interesse uma atuação *gerencial e estratégica*, apesar do escopo de ação dos mesmos se basear, dentre outros, nas práticas aqui mencionadas - seleção, treinamento e avaliação. Contudo, é importante ressaltar que tais práticas, mesmo sendo consideradas pelos entrevistados como operacionais e executadas também pelos subordinados destas gerências, não deixam de fazer parte da rotina diária da maioria deles, como nos foi apontado nas pesquisas. Virgínia (segmento de saúde) alega se dedicar "*a seleção para os candidatos em nível gerencial*"; Carolina (entretenimento) declarou identificar-se, também com as práticas de seleção, por "*contar com meios técnicos e mensuráveis para escolher profissionais*"; Denise (cooperativa) define as ações de treinamento como uma de suas "*funções preferidas*" e Sueli (alimentício) também atua de "*forma direta na seleção realizando as entrevistas de seleção*".

Porém, quando indagados qual seria esta função *estratégica*, percebemos uma espécie de inconsistência nas respostas, uma vez que não conseguiram fornecer exemplos de atividades ou propostas diferentes das que estávamos pesquisando, a não ser que o *estratégico* estaria mais direcionado para as decisões e não para a execução em algumas situações.

No caso de Denise, a explicação a respeito desta função ocorreu da seguinte maneira: "*sempre sou chamada para participar das reuniões estratégicas*". E continua: "*eu é que sei o tipo de pessoa de que precisamos ter nas posições chaves, eu sei que programas eu tenho que agregar, eu sei quais competências vão ser necessárias daqui pra frente [...], mas eu gostaria de ter mais autonomia.*"

Para Vicente (segmento financeiro) atuar de maneira estratégica implica em "*ter uma visão empresarial e uma certa agressividade, além de estar participando dos processos de*

*negócio.*" No entanto, em determinados momentos durante a entrevista, ele considerou algumas dificuldades para que o gerente de Recursos Humanos atuasse desta maneira. E, com relação a sua posição, acrescenta: *"eu não tive participação nos planejamentos estratégicos e nem na confecção de um RH corporativo."* Além disto, Vicente acredita que, apesar dos profissionais de Recursos Humanos buscarem uma atuação de maior destaque ou estratégica, *"falta a eles uma maior agressividade como o pessoal da área comercial ou de marketing e por isso eles se acostumam com os processinhos clássicos de RH."* E finaliza: *"eu não vejo o profissional de RH, de maneira geral, atuando estrategicamente."*

As contradições surgem em várias situações. Em algumas delas mostraram consentimento e aceitação das práticas utilizadas mas, ao mesmo tempo, atestam a ineficiência dos resultados. Também acreditam atuar de forma *estratégica*, como é o caso de Denise, mas, por outro lado, alega que gostariam de ter maior autonomia. Ora se dizem satisfeitos com as posições, mas não desconsideram a existência de uma espécie de mal-estar ao desenvolverem as práticas.

Em meio a toda esta *confusão*, as tentativas de explicação do que vem a ser *gerencial e estratégico* vão surgindo em algumas ações que fornecem uma espécie de formato às práticas pesquisadas ou mesmo para outras relativas aos serviços prestados pela área de Recursos Humanos. Além disto, uma ação *estratégica* parece reivindicar algumas características do grupo gerencial de forma a diferenciá-lo do restante dos funcionários. É neste sentido, que Vicente explica: *"minha função mais estratégica é padronizar as ações de RH e padronizado está"*. Além disto, ressalta: *"tenho que ajudar a transpor as barreiras em função de mudanças tecnológicas e, por último, fazer o feijão com arroz que são os processos clássicos, os processos de RH mesmo"*. Como base nestas explicações, as ações *estratégicas* de nosso entrevistado lembram muito o interesse de Taylor em padronizar o trabalho dos empregados como meio de controlar, de forma mais sistematizada, o que já vinha sendo controlado. Mas, por outro lado, Vicente ainda declara:

*[...] para agir estrategicamente tenho que ser muito flexível nas minhas ações. Tenho que decifrar o estado de humor do empresário, uma vez que as cobranças caem quando a rentabilidade da empresa está lá em cima. Quando o dinheiro da empresa vai ficando escasso, as preocupações da alta direção vão aumentando e aí fica toda aquela tensão para achar os culpados. [...] se as coisas estão ruins na empresa as pessoas detonam mais, tem uma tendência de detonar mais o RH. Então, tenho que agir conforme o estado das coisas. Com flexibilidade (VICENTE).*

Da mesma forma, a flexibilidade também surgiu na fala dos outros gerentes, sobretudo como um valor e característica a ser pesquisada em qualquer profissional, independentemente do cargo, em todo e qualquer processo seletivo. O sentido de adaptabilidade às diversas situações das empresas, que podem transitar desde o estado de humor da direção, a realização de tarefas pouco consistentes, a utilização de técnicas que pouco comprovam ou a uma atuação multifuncional - uma vez que *os conhecimentos* dos gerentes devem envolver várias áreas -, parecem reunir o que é considerado *estratégico* pelos entrevistados, além de se ajustar ao sentido apresentado por Sennett, onde:

*[...] "flexibilidade" designa essa capacidade de ceder e recuperar-se da árvore, o teste e restauração de sua forma. Em termos ideais, o comportamento humano flexível deve ter a mesma força tênsil: ser adaptável a circunstâncias variáveis, mas não quebrado por elas. A sociedade hoje busca meios de destruir os males da rotina com a criação de instituições flexíveis. As práticas da flexibilidade, porém, concentram-se mais nas forças que dobram as pessoas. (SENNETT, 2004, p.53).*

Logo, com base nesta capacidade de adaptação percebemos que o sentido de flexibilidade indica um ajustamento de nossos entrevistados as ações esperadas pelas empresas.

Passando a entender a flexibilidade como uma forma de adaptação às necessidades da empresa e não a possibilidade de criatividade, inovação ou autonomia pode ficar mais fácil entender porque os gerentes entrevistados não têm uma explicação convincente da função estratégica que desempenham e que seja diferente do sentido operacional que insistem em recusar. Além disso, a função desempenhada demonstra estar tão cercada de incertezas que, mesmo questionando algumas das práticas ou instrumentos utilizados, acabam reforçando a permanência destes, uma vez que acreditar nos objetivos da empresa faz-se necessário a um perfil com características de flexibilidade. Também é importante destacarmos que, o fato de profissionais serem designados a posições de maior responsabilidade ou gerenciais pode significar somente que:

*[...] eles são obrigados a prestarem conta de suas decisões, do bom andamento dos serviços a seus superiores e de aceitar o julgamento dos mesmos. Ser responsável é, então, ser o alvo de toda sanção, vendo-se ao mesmo tempo afastado de qualquer possibilidade de avaliar sua própria ação (ENRIQUEZ, 1997b, p.12).*

É dentro deste contexto que Sueli (gerente do segmento alimentício) encontra uma resposta para definir sua atuação estratégica:

*É um lugar um tanto conflituoso. Às vezes fico chocada com algumas coisas que tenho que fazer, mas de qualquer forma eu penso assim: eu estou de serviço né? Então é mais fácil pensar assim: os fins justificam os meios. Também tento ser flexível e procuro agir dependendo da situação (SUELI).*

O lugar *gerencial e estratégico* também vai se definindo de acordo com os conflitos dos entrevistados de uma forma diferente da imaginada. Nas ações diárias executadas pela área de Recursos Humanos, a exemplo da seleção, também fica mais fácil entender a definição, por parte de nossos entrevistados, de características tão contraditórias a serem avaliadas nos diversos profissionais contratados, uma vez que também são esperadas do gerente, qualidades paradoxais para adaptarem-se as atuais exigências, tais como:

*[...] deve ser narcisista e ao mesmo tempo flexível; deve saber "comunicar", "animar" e "persuadir" [...] se comportar sempre "como se estivesse bem consigo mesmo, como se gostasse verdadeiramente dos outros"[...] o gerente deve ser um verdadeiro Proteu, isto é, mudar constantemente de opinião e interpretar todo tipo de personagem. Ele deve saber jogar tanto com a cólera e a violência quanto com a suavidade e a ternura. (LIMA apud ENRIQUEZ, 1995, p. 45).*

Com base na descrição acima, podemos compreender como as empresas esperam que o gerente atue de maneira flexível. Uma junção de características tão contrárias, que o resultado só poderia se refletir em ações e percepções pouco consistentes. Talvez seja por isto, este profissional parece aceitar tão bem os treinamentos propostos pelas empresas, conforme nos apontaram nossos entrevistados na análise dos dados desta categoria. Para estar seguro e ser reconhecido através de diferencial financeiro, em comparação aos demais funcionários, ele tem que se transformar em *"um combatente um, herói, um radar capaz de se adaptar a todas as circunstâncias [...]"* (ENRIQUEZ, 1997b, p. 8).

O próprio mal-estar manifestado por alguns entrevistados, também pode ser considerado como um sintoma deste lugar tão repleto de contradições, que ainda faz com que o gerente não consiga atuar de maneira satisfatória nem para as empresas nem para os demais funcionários. Sem saber a quem prestar seus serviços, Sueli (segmento alimentício) chegou a declarar:

*Sempre me pergunto: a que o Recursos Humanos atende ou a quem ele atende? Na maioria das vezes, eu penso que atende à empresa. As atividades são todas voltadas para a empresa e o homem é tratado como um produto que você precisa. É assim: funcionário satisfeito é igual a lucro. Mas, sabe por que a gente não se pergunta sobre isto o tempo todo? Porque não queremos acreditar. Porque se não a gente vai sofrer por isto e a gente vai entrar em paranóia (SUELI).*

O interessante é perceber que diante de algumas insatisfações e contradições apresentadas, os gerentes entrevistados se assemelham, mesmo contando com áreas de formação, experiências e segmentos de atuação completamente diferentes, na medida em que todos devem passar por um processo de "*desidealização*" para fazer valer os interesses da empresa na posição que ocupam (ENRIQUEZ, 1997b, p.8). Na função estratégica, portanto, os ideais individuais desaparecem e os gerentes necessitam buscar resultados que sejam mais perceptíveis e de acordo com as metas solicitadas.

Enriquez (1997b) nos chama a atenção para o fato da razão instrumental ter encontrado, neste contexto, sua força de atuação na empresa capitalista, na medida em que, para alcançar as metas de alta performance, os gerentes devem atuar com base numa visão tecnicista ao lidar com o fator humano. O que importa são resultados contábeis e a mensuração passa a ser a única forma de diferenciação dos seres. Somente dessa maneira, as comparações de desempenho dos funcionários podem ser realizada e é esta a conduta estratégica esperada pelo gerente.

Se ao gerente *estratégico* cabe condutas de mensurar todas as atividades prestadas por sua área de atuação, não é ao acaso que Denise (cooperativa) alega que sempre tenta fazer mais do que a empresa lhe solicita. Durante a entrevista apresentou alguns exemplos de atividades que gostaria de ver implantadas em Recursos Humanos para obter resultados "*consistentes e estratégicos*". No entanto, ressalta:

*Vivo insistindo para a gente inserir projetos interessantes e desafiantes, processos de potencial. Buscar pessoas com perfil mais agressivo no mercado, mas a minha velocidade é maior do que as coisas que acontecem aqui na empresa. Aqui as coisas acontecem muito lentamente. Outra coisa que me desgasta é a visão míope, acho que falta mais acompanhamento e apuração de dados. Eu tento, tento nadar de acordo com a maré, para onde a maré tá me levando. Dançar conforme o ritmo e dentro do possível ir fazendo as minhas tentativas de levar as coisas adiante, mas com um pouco mais de ritmo do que o da organização (DENISE).*

É interessante perceber que, a despeito da alegação de situações que a levam a uma grande insatisfação, como já apresentado anteriormente, Denise parece tentar impor à empresa que atua, processos para controle de desempenho dos funcionários ainda maiores do que os já praticados. Sua forma *estratégica* de atuação aponta para uma situação sustentada no uso de técnicas ao dizer: "*acho que alguns de nossos instrumentos precisam ser atualizados e modernizados. Hoje eles atendem um pouco, mas a gente está alerta para já ir começando a ajustar para evoluir*".

Enriquez (1997b) destaca que a empresa ao trazer "*ao seu apogeu os valores do capitalismo racional e instrumental, contribuiu enormemente para a primazia da técnica sobre o humano [...]*" e fez com que as pessoas em posição de comando se transformassem muitas vezes em manipuladores perversos com pouco interesse pelo outros (ENRIQUEZ, 1997b, p.8. grifo do autor). Sobre este aspecto, podemos encontrar um bom exemplo nas palavras de Denise (segmento de cooperativa) ao dizer como trata dos conflitos que surgem na empresa que atua: "*eu não posso ficar ouvindo problemas de funcionários. Eu não tenho como intervir, não é o meu papel. Não resolvo conflitos. Eu só procuro agir quando eles aparecem nas avaliações. Eu tenho como tabular e mostrar*".

Outro ponto percebido nas tentativas de explicação da atuação estratégica foi encontrado no fato de os gerentes sempre justificarem suas ações e a utilização de alguns instrumentos baseadas nas estratégias de curto prazo adotadas pelas empresas onde atuam. A justificativa da utilização, por exemplo, do PI (Predictive Index) se baseia, dentre outros, no argumento do "*tempo rápido de resposta do instrumento*" que, segundo Virgínia (segmento de saúde), possibilita que se trabalhe também com uma "*equipe no Recursos Humanos mais enxuta*". Sob este aspeto, Sennett (2004) ressalta que o foco no curto prazo é uma das características da empresa flexível e neste contexto, as ações visam atender necessidades imediatas, muitas vezes sem regras definidas, deixando os trabalhadores frente a um processo de mudança que pode levar simplesmente à deriva.

Se o propósito é a ação imediata, as *estratégias* de atuação dos gerentes podem se configurar em metas a serem alcançadas como nas práticas de treinamento apresentadas por um de nossos entrevistados. Virgínia (saúde) explica esta situação ao salientar que para atender as necessidades imediatas, é comum a área de Recursos Humanos coordenar "*treinamentos in loco*" onde são abordados um "*número menor de funcionários para serem treinados em necessidades mais urgentes*". Desta forma, acredita-se poder resolver os problemas à medida que eles vão surgindo sem a necessidade de um planejamento elaborado e com ações que visem melhorias a longo prazo.

Na procura pelo sentido *estratégico* de atuação, os gerentes entrevistados acabaram fornecendo também, alguns indícios com relação ao conhecimento pouco sustentado que possuem e que, ao mesmo tempo, não parece se tornar um obstáculo para a atuação na área de Recursos Humanos. A despeito de formações diferentes, é importante observar que quando indagados sobre o tipo de conhecimento considerado necessário para atuar na área, as respostas indicaram visões ainda mais amplas e pouco concretas para diferenciar esta função



de maneira específica dentro das empresas, o que, de certa forma, pode reforçar o caráter *flexível* das ações consideradas *estratégicas*. As respostas foram:

*[...] eu acho que os profissionais de Recursos Humanos deveriam ter maior noção de psicologia [...], ter uma visão sistêmica, uma visão estratégica* (Vicente);

*[...] os gerentes de Recursos Humanos devem ter conhecimento de gestão de pessoas e de negócios* (Carolina);

*[...] o gestor de Recursos Humanos tem que entender de produção, de logística, tem que entender de custos* (Sueli);

*[...] o gerente de Recursos Humanos tem que ter formação na área clínica mais holística e em marketing* (Denise).

Sob este aspecto, vários autores chamam nossa atenção para a mudança no mundo do trabalho que, ao migrar de uma estrutura *burocratizada* para uma estrutura *estratégica*, trouxe consigo a necessidade de profissionais com *novas habilidades e atitudes*. Neste contexto, se a estratégia volta-se para o curto prazo, os profissionais também não são mais pressionados a demonstrar conhecimentos mais amplos. *"Eles devem ser capazes de adquirir continuamente novos conhecimentos nas áreas mais variadas, as mais pertinentes para a empresa naquele instante"* (ENRIQUEZ, 1997b, p. 21).

No caso dos gerentes entrevistados, a necessidade ou mesmo o interesse em atuações tão divergentes, também pode ser considerada a partir do *"quadro de funcionários cada vez mais reduzido"*, como explica Vicente (segmento financeiro), o que faz com que práticas anteriormente executadas por um número maior de profissionais, encontre-se limitada nas estruturas estratégicas por contarem com funcionários *multifuncionais*.

Além destes fatores, o *interesse* dos gerentes em adquirir *novos conhecimentos*, mesmo que de maneira mais superficial, também se reflete pela solicitação das empresas em geral, de profissionais nesta função com formações e capacidades para lidar com os aspectos financeiros de sua área. Neste sentido, podemos encontrar em publicações direcionadas para a área de Recursos Humanos, exemplos do que são considerados os melhores perfis para atuar nesta posição. Em uma delas, há o destaque de que *"cada vez mais as empresas estão se voltando para profissionais que sabem em primeiro lugar, gerenciar um negócio e, em segundo, gerenciar pessoas"* (RAMIREZ, 2006, p. 91). E, dentro deste mesmo contexto, também encontramos outro exemplo que considera como formação adequada, aquela onde os

*[...] futuros gestores de recursos humanos estão formando-se em um ambiente acadêmico desafiador, com programas que enfatizam as habilidades financeiras e de negócios de um mundo nunca visto. Esse profissional recebe hoje mais orientação para finanças, aprende a pensar de modo estratégico e desenvolver habilidades de planejamento (RODRIGUEZ, 2006, p. 77).*

Conforme Enriquez (1997), a corrida para um espécie de conhecimento que vise somente a operacionalidade pode ser identificada por meio da dominação súbita de técnicas que, muitas vezes, podem ser distorcidas em suas práticas. No caso de nossos entrevistados encontramos tal situação no gerenciamento e/ou na realização dos processos de seleção, treinamento e avaliação que indica não contar com uma fundamentação teórica consistente.

É importante perceber que este *conhecimento* pouco consistente e fragmentado dos gerentes, no que se refere à posição *estratégica*, também nos leva a considerar seu aspecto contrário, ou seja, o desconhecimento do que de fato estão autorizados a realizar, visto que passam a idealizar a empresa a que pertencem como algo importante ou porque nela conseguem satisfazer grande parte de seus desejos, conforme nos aponta Enriquez (2002).

Talvez seja por estes motivos que Denise (cooperativa), mesmo apontando algumas falhas na empresa em outros momentos, diz: *“eu gostaria de continuar a trabalhar aqui. A empresa é ótima, me dá muita segurança. Eu só queria ter mais autonomia”*. Em outras situações, como no exemplo já citado de Sueli (segmento alimentício), o questionamento é evitado por medo *“de entrar em paranóia”*. Por outro lado, a gerente vai tentando se ajustar as solicitações e acredita poder realizar *“um trabalho estratégico para ajustar o perfil dos funcionários com base no que a empresa espera”*. Mesmo a despeito de algumas críticas sobre as atividades que desenvolve, Carolina (segmento entretenimento) alega: *“eu gosto muito do que faço, sou apaixonada com o que faço e gosto muito de onde eu trabalho também. Tudo isto faz com que eu me sinta super feliz, realizada e eu gosto muito, muito mesmo”*. Para esta profissional sua função estratégica está direcionada para:

*[...] participar do planejamento estratégico da empresa, definir mais instrumentos para serem utilizados, participar de corte de pessoal de maneira mais humanizada [...]. Fazemos o equilíbrio entre as expectativas dos empregados e os interesses da empresa e sustentamos todas as nossas decisões com gráficos e técnicas, por isto o Recursos Humanos é estratégico e respeitado (CAROLINA).*

Logo, suas ações mostram um direcionamento para uma adequação ao perfil solicitado pela estrutura estratégica, na medida em que resume comportamentos e interesses, também adequados ao estilo da empresa em que trabalha.

Enriquez (2001b) ressalta a impossibilidade do conhecimento total dos fenômenos psíquicos, econômicos ou sociais, sendo possível somente um "*conhecimento aproximativo, freqüentemente deformado e, algumas vezes, totalmente equivocado [...]*". Ainda neste contexto, acrescenta que são

*raras as pessoas que se dão conta de que o universo social e histórico não poderia perdurar se não estivesse apoiado neste desconhecimento. É exatamente o que permite ao social - sempre arbitrário, mas sempre procurando se legitimar pelo conhecimento - existir. (ENRIQUEZ, 2001b, p. 49).*

Sob este aspecto, o autor faz um contraponto com a razão em sua primeira concepção, reafirmando a impossibilidade de um conhecimento que proporcionaria a todos os indivíduos serem sujeitos de seu próprio destino. Também destaca o papel da empresa, com características de outras instituições, a exemplo das educacionais e religiosas, que submete a todos a uma forma de poder hierárquico, para se manterem no desconhecimento, tão necessário para que a mesma seja constantemente idealizada.

Se a idealização da empresa se sustenta pelo vínculo estreito com o desconhecimento, conforme aponta Enriquez (2001b), podemos considerar que o lugar estratégico também pode ser entendido como uma espécie de ideal a ser atingido, uma vez que:

*Idealizar é sempre representar o mundo e a si mesmo conforme os próprios desejos, mais conforme o princípio de prazer que o princípio da realidade. O mundo real e o conflito interno serão, assim, travestidos, deformados, para que possam nos dizer o que queremos ouvir: que nosso conhecimento é o único pertinente, que nossos mecanismos de defesa funcionam perfeitamente. (ENRIQUEZ, 2001b, p.65).*

Neste sentido, encontramos outras falas de nossos entrevistados que apontam para uma tentativa de anular algumas *falhas* encontradas na empresa ou na função que exercem, para justificarem a posição gerencial ocupada. No caso de Sueli:

*[...] temos que acreditar que existem coisas boas. Por exemplo, a empresa que trabalho está no mercado há mais de trinta anos. É uma empresa forte e muita gente quer vir trabalhar aqui [...] De certa forma eu também me sinto honrada em trabalhar aqui [...] Ela já tem uma boa tecnologia e é conhecida no segmento. Ao mesmo tempo o nível dos funcionários não é muito elevado e a direção não quer muita coisa. Então meu conhecimento é mais do que suficiente para agir estrategicamente porque um gerente não pode ficar questionando tudo [...]* (SUELI)..

Diante da necessidade de adaptação para atuar estrategicamente, outro aspecto observado nos gerentes, diz respeito ao tipo de perfil de nossos entrevistados que parecem

contar com algo em comum. Apesar de Lapierre (1989) nos chamar a atenção para tipos diferentes de personalidade e suas influências na forma de administrar a empresa, nossa observação se resume, neste momento, ao fato de os gerentes, para sustentarem-se nesta posição, parecem adotar um comportamento que lhes proporciona a capacidade para suportar as contradições que a posição lhes exige.

Segundo Enriquez (1997a) a estrutura estratégica vai exigir de seus membros um comportamento “*alienado*”, na medida em que eles devem se adaptar a todos os desafios do ambiente de forma constante, sem demonstrar uma atitude crítica. Ao mesmo tempo, devem se mostrar flexíveis e sem a necessidade de conhecimentos específicos, uma vez que o novo modelo de administração requer profissionais que consigam adotar “*identidades múltiplas [...] para ter sucesso*”. (ENRIQUEZ, 1997a, p. 25, grifo do autor).

Além destes fatores, e tendo como base o desconhecimento como forma de ajustarem-se aos ideais das empresas, os gerentes acabam também desenvolvendo comportamentos sustentados por mecanismos de defesa, para amenizar o mal-estar das incertezas que os rodeiam, conforme destaca Enriquez (2001b).

No caso dos entrevistados, dentre os mecanismos encontrados, dois deles parecem ilustrar bem estas situações: o de *negação* e de *clivagem* - que surgem para equilibrar as contradições apresentadas:

*[...] eu sei que os instrumentos que temos não são suficientes para mensurar o desempenho dos funcionários, mas eles são necessários (Virgínia);*

*[...] eu sei que não tenho muita participação nas decisões estratégicas na empresa atual, mas este não é um problema só meu, é de todo o pessoal de Recursos Humanos (Vicente);*

*[...] eu sei que já sofri muito na posição de Recursos Humanos, mas aprendi muito aqui na empresa, ela me ensinou muito (Sueli);*

*[...] eu sei que existem outras empresas com um Recursos Humanos mais evoluído e que não fazemos tudo certo por aqui. Mas, temos também ótimos programas e crescemos muito em termos de Recursos Humanos (Denise).*

Ao utilizarem tais mecanismos, a posição gerencial dos entrevistados parece ter encontrado uma justificativa capaz de proporcionar atitudes mais resignadas, caso contrário é como salienta Denise (cooperativa) “*se a gente não pensar que é possível, o trabalho de Recursos Humanos é difícil de engolir*”.

Outro aspecto da posição estratégica, diz respeito a autonomia também sempre solicitada pelos gerentes. Apesar de que em alguns momentos os entrevistados consideram

atuar de forma estratégica, se queixam, ao mesmo tempo, de que gostariam de ter *mais* autonomia para intervir nas questões relacionadas às práticas de Recursos Humanos ou mesmo nas ações mais amplas da empresa. Vicente (segmento financeiro) chegou a dizer:

*[...] eu acho que o gerente de Recursos Humanos é quem deveria indicar o rumo do desenvolvimento organizacional das empresas [...] Eu acho que o Recursos Humanos deveria ter mais poder para atuar junto com a diretoria e tratar dos problemas de escuta da própria diretoria. Conversar com o empresário para fazer com que ele mude sua opinião. (VICENTE).*

Para Vicente, a autonomia requisitada se mistura a uma espécie de *poder* que gostaria de obter para consolidar sua atuação estratégica além de tornar suas ações bem mais amplas do que são. O entrevistado também parece almejar um *poder* maior do que o da alta Direção, na medida em que acredita poder interferir e influenciar os desejos desta.

Sob este aspecto, Enriquez (2007) nos chama a atenção para o que ele denomina de "*poder legal*", expresso nas ações tecnoburocráticas. Destaca que tal tipo de poder é normalmente expresso e delegado àqueles ocupantes de cargos de chefia, devido a posição que os mesmos ocupam nas estruturas hierárquicas. No entanto, tal poder será sempre limitado, uma vez que seu objetivo é proporcionar somente eficácia às empresas. Além disso, ressalta que na posição constituída por este "*poder legal*", as qualidades pessoais desaparecem, na medida em que se espera somente um "*comportamento administrativo exigido pela organização*". O gerente passa a exercer um papel de resguardar leis, normas e procedimentos previamente estabelecidos. Neste contexto, o poder também mostra-se tão mais restrito quanto maior for a separação entre "*preparação e tomada de decisões*", sendo um erro a crença de que "*a atribuição de poder a determinada função possibilita efetivamente o exercício desta função*" (ENRIQUEZ, 2007, p.34).

Com base nestes aspectos, podemos recorrer às falas de Carolina (entretenimento) para entendermos porque a entrevistada considera ter um poder para atuar e liberdade para fazer o que pretende na área de Recursos Humanos: "*eu acho que tenho muita liberdade para fazer as coisas que quero, tenho autonomia. É claro que existe a minha capacidade de adaptação. Depois que as coisas ficam acertadas com a direção eu tenho poder para fazer o que quero*".

Nas tentativas de descreverem a posição estratégica alguns gerentes também apontaram para a necessidade de conquistarem maior credibilidade dos funcionários, para estruturarem uma área com maior destaque. No entanto, Vicente (segmento financeiro) destaca: "*é necessário estarmos próximos dos funcionários, mas sem fazer o papel de bonzinho porque é impossível agradar todo mundo*". E Sueli, alega:

*[...] se estamos trabalhando numa organização, não adianta falar: coitadinho do funcionário! Porque aí eu não vou ter a visão do negócio e eu não vou conseguir, nem fazer o mínimo para o funcionário. A única coisa que eu vou conseguir é fazer coro com o choro dele. Eu não acho que é esta a posição que o Recursos Humanos tem que ter (SUELI).*

No meio das tentativas para apresentarem soluções que levassem em consideração os demais funcionários nos processos desenvolvidos pela área em questão, Denise (cooperativa) chegou a considerar o funcionário como "*matéria prima boa*" depois que os mesmos são submetidos aos treinamentos realizados. A mesma acredita que, ao final dos "*programas estratégicos*" desenvolvidos e aplicados pelo Recursos Humanos, o funcionário terá garantida sua "*empregabilidade*". Visto desta forma, podemos recorrer a Enriquez (1997b) para compreender que, "*se os homens são considerados recursos, não se vê por que milagre eles seriam igualmente reconhecidos como personalidades autônomas, sujeitos de direitos e sujeitos psíquicos que têm palavras a dizer[...]*" , principalmente se são tratados como uma meta estratégica a alcançar (ENRIQUEZ, 1997b, p.11.grifo do autor).

Na função estratégica os gerentes entrevistados deram sinais de reunirem em suas ações os meios impostos pela racionalidade instrumental. Acabam por não levar em conta "*as variáveis humanas e sociais que não podem ser integradas num sistema de equações ou de inequações*", além de contribuírem ativamente para a elaboração de indicadores humanos que devem se ajustar aos cálculos propostos pelas empresas (ENRIQUEZ, 1995a, p. 11).

As *técnicas* ganham maior destaque, uma vez que por meio delas tudo pode ser atestado e mensurado e mesmo que nem sempre consigam atingir os fins propostos, continuam ser utilizadas. É neste sentido que o problema dos fins, segundo Enriquez (1995a), só tem sentido nas preocupações com o custo e a logística das empresas. Desta forma, não é ao acaso que tais áreas de *conhecimento* se mostram necessárias as práticas de nossos gerentes.

Na posição *estratégica*, os entrevistados adaptam-se às regras impostas para se manterem na função *gerencial*. Por outro lado, continuam a demonstrar comportamentos e ações contraditórias que os prendem ainda mais nas armadilhas da racionalidade instrumental. Estas se constituem no *conhecimento* operacionalizado para fins de controle dos funcionários, na utilização de *técnicas* visando a mensuração de fatores humanos - mas que pouco lhes garantem - além da manutenção da *dúvida* que contribui para aliená-los sob forma de atendimento aos interesses da empresa.

Porém, apesar de todas as considerações é também importante destacar que em publicações atuais sobre a *função estratégica* da área de Recursos Humanos, não encontramos

uma definição que apresentasse interesses diferentes daqueles direcionados à melhoria dos negócios da empresa de maneira geral. Em uma delas, a definição de *estratégia* relacionada à área em questão, enfatiza que esta função pode ser desenvolvida pelo gerente, na medida em que ele consiga realizar "*o monitoramento e avaliação da eficácia das estratégias e decisões, avaliar e gerenciar os talentos e determinar as atividades dos talentos-chave*" existentes nas empresas. Além disso, acredita-se que o gerente de Recursos Humanos, para atuar estrategicamente, deve "*entender bem do desenho organizacional e dos negócios*" para conseguir autonomia. (LAWLER, 2006, p. 72).

No entanto, mesmo diante de teorias que defendem a possibilidade de desenvolvimento das atividades relacionadas à área de Recursos Humanos de forma *bem-sucedida e estratégica*, como a proposta por Lawler (2006), na concepção de Vicente (segmento financeiro) a realidade se mostra diferente quando salienta:

*[...] podemos ter muitas idéias, mas conseguimos realizar pouca coisa. Falam muito que o Recursos Humanos é uma área estratégica, mas na prática não é. Temos pouca autonomia e a gente acaba conformando.[...] eu acho que a área de Recursos Humanos está sempre em segundo plano. [...] tudo é medido por custos e nossa autonomia só vai até aí (VICENTE).*

Logo, podemos perceber que a atuação *estratégica* do gerente encontra-se direcionada para os discursos presentes nas empresas e distante da realidade prática apresentada pelos entrevistados.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A passagem do mundo arcaico ao moderno ocorreu com base no projeto da razão que trazia uma proposta de emancipação do homem, com relação às formas primitivas de pensamento e às forças da natureza. No entanto, a idéia de que seria possível uma sociedade mais equilibrada, com base em um conhecimento e um bem-estar social a ser desfrutado por todos os homens, acabou se revelando uma ilusão, como destacamos no primeiro capítulo.

À medida que a razão começou a mostrar suas novas faces e emergiu como racionalidade instrumental, as sociedades passaram a ser dominadas por um conhecimento marcado pelo controle técnico, estendido para as relações de trabalho, transformando o homem em mero acessório dos processos produtivos.

Destacamos a Revolução Industrial como uma espécie de marco para definir as modificações nas formas de trabalho, uma vez que a *ciência* começou a ser aplicada aos meios de produção, utilizando *técnicas* de racionalização das atividades, com vistas a aumentar a produtividade. Neste momento, teria início um novo modelo de trabalho nas empresas com base nas propostas de Taylor, que dentre outras coisas, introduziu as funções gerenciais para controlar de forma sistematizada as atividades desenvolvidas pelos trabalhadores.

O conhecimento adquirido ao longo da experiência prática dos trabalhadores e que possibilitava a execução completa das atividades, foi pouco a pouco sendo fragmentado. Com a separação entre a concepção e execução das tarefas, o que se pretendia era uma espécie de monopólio do conhecimento por parte das gerências, para controlar cada fase do trabalho, além da maneira como seria executado.

Tendo como referência processos baseados na racionalidade instrumental, novos modelos foram surgindo após a introdução da Organização Científica do Trabalho, dando início à implantação de uma série de técnicas para controlar e mensurar cada vez mais as atividades desenvolvidas pelo grupo de funcionários das empresas.

Modelos desenvolvidos por Taylor, Fayol, Mayo, Ford, dentre outros, se agruparam e deram início à formação de escolas de administração, a exemplo da Escola Clássica, de Relações Humanas e de Regulação, bem como de outros processos, até chegar a programas recentes como o de Qualidade Total.

Destacamos que à medida que novos modelos iam surgindo, vinham sempre sustentados por um conjunto de ferramentas e técnicas que, além de agregar muitas das



práticas anteriores, reforçavam ainda mais o interesse em aumentar a produtividade das empresas em detrimento de atender às necessidades dos trabalhadores.

Aliados aos pressupostos da Escola de Relações Humanas, uma nova forma de administrar as empresas passou a vigorar com base em um discurso que pregava uma espécie de gestão participativa, visto que conseguir o controle dos trabalhadores de forma mais amena se mostraria muito mais eficaz do que nos modelos anteriores. A partir de técnicas consideradas *mais humanas* para controlar os trabalhadores, a racionalização burocrática também passou a contar com uma nova categoria gerencial que foi se fortalecendo nos modelos administrativos utilizados pelas empresas.

A disseminação do pensamento e das práticas de Relações Humanas foi se instalando junto aos novos processos de trabalho e acabou conseguindo vários adeptos nas empresas, uma vez que também passou a contar com técnicas para avaliar o comportamento dos trabalhadores. Neste contexto, as funções gerenciais iniciam uma trajetória visando transformar os trabalhadores tentando aliená-los para atender aos interesses empresariais.

Com a criação da área de Recursos Humanos, novos controles na forma de administrar os trabalhadores foram instituídos. Serviços a exemplo da seleção, treinamento e avaliação de profissionais acabaram utilizando, cada vez mais, da racionalidade instrumental em suas práticas, e o gerente da área começou a auxiliar de maneira mais direta as políticas empresariais.

Com base em nossa pesquisa, inicialmente, percebemos que a formação dos gerentes de Recursos Humanos já indica uma preocupação para o atendimento dos objetivos das empresas. Mesmo aqueles que contam com a graduação em Psicologia, o interesse para especialização ou aprofundamento do conhecimento estão direcionados para atividades de marketing, logística e financeira.

Nenhum dos entrevistados demonstrou interesse em aprofundar seus conhecimentos sobre os serviços abordados - seleção, treinamento e avaliação - reforçando a idéia de que a posição gerencial tem como principal objetivo o controle das tarefas exercidas pelos demais funcionários, haja vista que as atividades consideradas necessárias para aprimorar seus conhecimentos estão relacionadas às áreas que favorecem o aumento da produtividade e lucratividade.

Destacamos que as respostas dos entrevistados para explicar as tarefas referentes à função *gerencial e estratégica* não se apresenta de modo claro. No caso da seleção, os mesmos acabam considerando a definição do melhor perfil de profissional a ser contratado como diferencial para a função que desempenham. Nesta atividade, percebemos que eles, não

somente, aprovam as características contraditórias exigidas para serem encontradas nos profissionais, como reforçam o interesse de melhores instrumentos técnicos para buscar maior assertividade neste processo.

Por outro lado, os próprios gerentes demonstram baixa credibilidade em suas práticas. Uma vez que, mesmo com todo o aparato técnico que envolve procedimentos a exemplo de testes psicológicos ou metodologias como o PI (Predictive Index), dentre outras, alegam que o sucesso nos processos seletivos é muito baixo, devido às contradições existentes entre a imagem da empresa divulgada durante o processo, e a realidade encontrada após a contratação. Além disso, outros problemas foram apontados, como o despreparo das empresas para receber, de fato, bons profissionais, bem como o desconhecimento dos demais gerentes das outras áreas para definir com clareza o que esperam dos novos funcionários a serem contratados.

No que se refere à atividade de treinamento, destacamos que as práticas servem para reforçar, nos funcionários contratados, as características já avaliadas quando da seleção, mas principalmente para ajustá-los às necessidades emergentes do local de trabalho. As atividades são tratadas como metas a serem cumpridas para os programas de participação de resultados ou para *formar* profissionais para atenderem a novas demandas. Neste caso, também não percebemos, nos gerentes, um conhecimento específico ou mais aprofundado da atividade em si. A preocupação com novos formatos de treinamento surge somente na mudança do nome da atividade deste setor, sem um entendimento do conteúdo que implicaria em tal alteração.

O setor de treinamento ainda cumpre, conforme detectamos, a tarefa de padronizar o atendimento, aumentar a produtividade e fazer com que os funcionários cumpram suas tarefas com eficiência no menor tempo e custo possíveis, a exemplo de modelos administrativos instituídos em períodos anteriores.

Nas atividades de avaliação dos profissionais, seja para seleção ou acompanhamento de desempenho, o escasso conhecimento para a utilização de *técnicas* também se mostrou bastante significativa. A preocupação também está direcionada para o ajustamento do funcionário às demandas empresariais existentes.

Destacamos que, apesar dos entrevistados não confiarem nos testes psicológicos, continuam a utilizá-los, na medida em que alegam necessitar de um respaldo técnico para sustentar as decisões tomadas. No que se refere às avaliações para mensuração do desempenho, as mesmas são realizadas somente para funcionários de nível médio e operacional. Neste caso, os gerentes de Recursos Humanos consideram que a maioria dos

gerentes das outras áreas estão despreparados para oferecer o feedback para os funcionários, mas não acreditam que o treinamento poderia resolver esta falha com muita eficácia.

Em meio a contradições, os entrevistados sempre recorrem à *função estratégica* por eles desenvolvida, como forma de justificar o envolvimento superficial com as práticas dos serviços administrados. No entanto, ressaltamos que é na posição estratégica que o gerente parece reunir, ainda mais, os pressupostos da racionalidade instrumental. Apesar da existência de um mal-estar em algumas situações e da necessidade da utilização de mecanismo de defesa para sustentarem-se nesta função, eles somente demonstram reforçar o que já era esperado pelo grupo gerencial, criado desde a Organização Científica do Trabalho. Em todo este contexto, acabam utilizando de técnicas com a prevalência de meios, sem compreender o impacto das mesmas no contexto geral. O conhecimento escasso, também vem demonstrar o interesse na atuação deles somente com vistas a controles cada vez mais sofisticados, mas que pouco podem garantir em termos de melhoria.

Percebemos que, na posição *gerencial e estratégica*, o gerente de Recursos Humanos pouco pode contribuir para a satisfação dos demais funcionários, na medida em que para atender às demandas da empresa capitalista ele também deve se alienar para se adaptar e adaptar os *recursos humanos* de que dispõe. É desta forma que ele se encontra sempre preso nas armadilhas da racionalidade instrumental, uma vez que ao utilizar a *técnica pela técnica*, seu conhecimento e sua ação se põem fundamentalmente a serviço de sistemas de dominação.

## REFERÊNCIAS

ALBORNOZ, Suzana. **O que é trabalho**. São Paulo: Brasiliense, 2002.

ANTUNES, Ricardo. **Os sentidos do trabalho**. São Paulo: Boitempo, 1999. 258 p.

ARAÚJO, José Newton Garcia. **Dinâmica de Grupo**: notas introdutórias. [S.l.]: [S.n.], [19- ].

BASTOS, Antônio Virgílio Bittencourt. Trabalho e qualificação: questões conceituais e desafios postos pelo cenário de reestruturação produtiva. In: BORGES-ANDRADE, Jairo E.; ABBAD, Gardênia da Silva; MOURÃO, Luciana (Org.). **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho**. Porto Alegre: Artmed, 2006. p.23-40.

BORGES-ANDRADE, Jairo E. Competência técnica e política do profissional de TD&E. In: BORGES-ANDRADE, Jairo E.; ABBAD, Gardênia da Silva; MOURÃO, Luciana (Org.). **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho**. Porto Alegre: Artmed, 2006. p.177-195.

BRAVERMAN, Hary. Gerência Científica. In: BRAVERMAN, Harry. **Trabalho e capital monopolista**: a degradação do trabalho no século XX. 3.ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1994.

BRÜSEKE, Franz Josef. A modernidade técnica. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**. v.17, n.49, p.135-144, Jun. 2002 Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0102-69092002000200009&Ing=pt&brm=isso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-69092002000200009&Ing=pt&brm=isso)>. Acesso em: 05 out. 2005.

CASTORIADIS, Cornelius. Reflexões sobre o desenvolvimento e a racionalidade. In: CASTORIADIS, Cornelius. **As encruzilhadas do labirinto**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1987a. v.2, p.139-163.

CASTORIADIS, Cornelius. Técnica. In: CASTORIADIS, Cornelius. **As encruzilhadas do labirinto**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1987b. v.1, p. 293-329.

CHASIN, J. **O que é trabalho?** Belo Horizonte: UFMG, 1993. Conferência proferida na Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas da UFMG.

CHEVITARESE, L. As razões da pós-modernidade. In: PINHEIRO, Marcus Reis; STRUCHINER, Noel; PECORARO, Rosário Rossano (Org.). **Analógos**: anais da I SAF-PUC. Rio de Janeiro: Booklink, 2001. p. 35-47.

COOPER, Robert; BURRELL, Gibson. Modernismo, pós-modernismo e análise organizacional: uma introdução. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.46, n. 1, p.87-100, jan./mar. 2006.

ENRIQUEZ, Eugène. A noção de poder. In: ENRIQUEZ, Eugène. **As figuras poder**. São Paulo: Via Lettera, 2007. p. 13-56.

ENRIQUEZ, Eugène. **A relação com o trabalho e a prática psicossociológica**. Conferência pronunciada no Conservatório Nacional de Artes e Profissões. Outubro 1975.

ENRIQUEZ, Eugène. Instituições, poder e desconhecimento. In: ARAÚJO, José Newton Garcia; CARRETEIRO, Teresa Cristina (Org.). **Cenários sociais e abordagem clínica**. Belo Horizonte: FUMEC, 2001b. p.48-74.

ENRIQUEZ, Eugène. O indivíduo preso na armadilha da estrutura estratégica. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.37, n. 1, p. 18-29, jan./mar. 1997a.

ENRIQUEZ, Eugène. O papel do sujeito humano na dinâmica social. In: LEVY, André et al. **Psicossociologia: análise social intervenção**. Organizado e traduzido por Marília Novais da Mata Machado et al. Belo Horizonte: Autêntica, 2001a. p.27-44.

ENRIQUEZ, Eugène. Os desafios éticos nas organizações modernas. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.37, n. 2, p. 6-17, abr./jun. 1997b.

ENRIQUEZ, Eugène. Prefácio. In: DAVEL, Eduardo; VASCONCELOS, João (Org.). **“Recursos” humanos e subjetividade**. Petrópolis: Vozes, 1995a. p. 7-22.

ENRIQUEZ, Eugène. Prefácio. In: LIMA, Maria Elizabeth Antunes. **Os equívocos da excelência: as novas formas de sedução na empresa**. Petrópolis: Vozes, 1995b. p. 9-15.

FARIAS, Maria Salete Barbosa. Novas tecnologias: a solidez e a leveza do discurso. **Temas para Educação**, João Pessoa, v.1, n. 10, p. 107-125, fev. 2007.

FAYOL, Henri. **Administração industrial e geral**. 10.ed. São Paulo: Atlas, 1990.

GABOR, Andrea. Frederick Winslow Taylor: o pai da gestão científica. In: GABOR, Andrea. **Os filósofos do capitalismo: a genialidade dos homens que construíram o mundo dos negócios**. Rio de Janeiro: Campus, 2001. p. 17-61.

GIDDENS, Anthony. A vida em uma sociedade pós-industrial. In: BECK, Ulrich; GIDDENS, Anthony; LASH, Scott. **Modernização reflexiva**. São Paulo: UNESP, 1997.

GOULART, Iris Barbosa; GUIMARÃES, Renata Fraga. Cenários contemporâneos do mundo do trabalho. In: GOULART, Iris Barbosa (Org.). **Psicologia organizacional e do trabalho: teoria, pesquisa e temas correlatos**. São Paulo: Caso do Psicólogo, 2002. p. 17-36.

HARVEY, David. **Condição pós-moderna: uma pesquisa sobre as origens da mudança cultural**. São Paulo: Loyola, 2005. 349 p.

HUBERMAN, Leo. **História da riqueza do homem**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1986.

LAPIERRE, Laurent. Imaginário, administração e liderança. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.29, n.4, p. 5-16, out./dez. 1989.

LAVILLE, Christian; DIONNE Jean. Em busca de informações. In: LAVILLE, Christian; DIONNE Jean. **A construção do saber: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas**. Porto Alegre: Artes Médicas Sul, 1999. p. 165-196.

LAWLER, Edward. Departamento de eficiência organizacional. **HSM Management**, v.5, n.58, p.72-74, set./out. 2006.

LEITE, José Eduardo Teixeira. Nós quem, cara pálida? In: DAVEL, Eduardo; VASCONCELOS, João (Org.). **“Recursos” humanos e subjetividade**. Petrópolis: Vozes, 1995. p. 80-117.

LIMA, Francisco de Paula Antunes. Medida e desmedida: padronização do trabalho ou livre organização do trabalho vivo? In: FIDALGO, F. (Org.). **Gestão do trabalho e formação do trabalhador**. Belo Horizonte: Movimento de Cultura Marxista, 1996.

LIMA, Maria Elizabeth Antunes. **Os equívocos da excelência: as novas formas de sedução na empresa**. Petrópolis: Vozes, 1995.

MARX, Karl. **Manuscritos econômicos-filosóficos**. Lisboa. Edições 70. 1932. 266p.

MEDEIROS, Arilene Maria Soares; MARQUES, Maria Auxiliadora de Resende. Habermas e a teoria do conhecimento. **Educação Temática Digital**, Campinas, v.5, n.1, p. 1-24, dez.2003.

NORONHA, Ana Paula Porto. Os problemas mais graves e mais frequentes no uso dos testes psicológicos. **Psicologia: Reflexão e Crítica**, Porto Alegre, v. 15, n. 1, 2002. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0102-79722002000100015&Ing=pt&nrm=isso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-79722002000100015&Ing=pt&nrm=isso)>. Acesso em: 27 set. 2006.

OLIVEIRA, Manfredo A. de. A crise da racionalidade moderna: uma crise de esperança. In: OLIVEIRA, Manfredo A. de. **Ética e racionalidade moderna**. São Paulo: Loyola, 1993. p. 68-94.

PALMADE, Jacqueline. Pós-modernidade e fragilidade identitária. In: ARAÚJO, José Newton Garcia; CARRETEIRO, Teresa Cristina (Org.). **Cenários sociais e abordagem clínica**. Belo Horizonte: Fumec, 2001. p.93-121.

PATTO, Maria Helena Souza. Para uma crítica da razão psicométrica. **Psicologia USP**, São Paulo, v.8, n. 1, 1997. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sciarttex&pid=S0103-65641997000100004&Ing=pt&nrm=iso>>. Acesso em: 27 set. 2006.

PAULA, Ana Paula Paes de. As inexoráveis harmonias administrativas e a burocracia flexível. **Revista Espaço Acadêmico**, Ano 2, n.16, set. 2002.

RAGO, Luzia Margareth; MOREIRA, Eduardo F. P. **O que é taylorismo**. São Paulo: Brasiliense, 2003. 112 p.

RAMIREZ, Julie Cook. Modelos que vêm de fora. **HSM Management**, v.5, n.58, p.90-96, set./out. 2006.

RODRIGUEZ, Robert. Uma nova espécie de profissional. **HSM Management**, v.5, n.58, p.76-82, set./out. 2006.

SELIGMANN-SILVA, Edith. A interface desemprego prolongado e saúde psicossocial. In: SILVA FILHO, João Ferreira da; JARDIM, Sílvia (Org.). **A danação do trabalho: organização do trabalho e sofrimento psíquico**. Rio de Janeiro: Te Corá, 1997.

SENNETT, Richard. **A corrosão do caráter: conseqüências pessoais do trabalho no novo capitalismo**. Rio de Janeiro: Record, 2004, 204 p.

SILVA JUNIOR, Nelson da; FERRAZ, Flávio Carvalho. O psicodiagnóstico entre as incompatibilidades de seus instrumentos e as promessas de uma metodologia psicopatológica. **Psicologia USP**, São Paulo, v. 12, n. 1, 2001. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0103-65642001000100009&Ing+pt&nrm=isso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-65642001000100009&Ing+pt&nrm=isso)>. Acesso em: 27 set 2006.

SILVA, Franklin Leopoldo. Conhecimento e razão instrumental. **Psicologia USP**, São Paulo, v.8, n.1, 1997. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0103-65641997000100002&Ing=pt&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-65641997000100002&Ing=pt&nrm=iso)>. Acesso em: 10 Ago 2006.

TRAGTENBERG, Maurício. **Administração, poder e ideologia**. São Paulo: Editora UNESP, 2005.

VARGAS, Miramar Ramos Maia; ABBAD, Gardênia da Silva. Bases conceituais de treinamento, desenvolvimento e educação –TD&E. In: BORGES-ANDRADE, Jairo E.; ABBAD, Gardênia da Silva; MOURÃO, Luciana (Org.). **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho**. Porto Alegre: Artmed, 2006. p. 137-176.

WEBER, Max. **Ensaio de sociologia**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1982.

WEILL, Simone. A racionalização. In: WEILL, Simone. **A condição operária e outros estudos sobre a opressão**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1996. 469 p.

ZANELLI, José Carlos. **O psicólogo nas organizações de trabalho**. Porto Alegre: Artmed, 2002. 191 p.

## ANEXO

### Roteiro para a entrevista semi-estruturada

#### Questões:

1. Qual a sua escolaridade, idade e tempo de graduação?
2. Há quanto tempo exerce a função de Gerente de Recursos Humanos?
3. Há quanto tempo trabalha nesta empresa?
4. Quais são as áreas sob sua supervisão?
5. Em outras empresas você já teve outras áreas sob sua supervisão que tivessem relação com Recursos Humanos?
6. Como é composta sua equipe? Há quantos profissionais? Qual a função e escolaridade destes profissionais?
7. Você está subordinado a alguma diretoria?
8. Como são definidas as ações de Recursos Humanos na empresa? Qual é o seu papel? Como se sente a respeito desta definição?
9. Na sua visão, qual é o papel do gestor de Recursos Humanos na empresa?
10. Quais são as atividades que você efetivamente exerce?
11. Como a área de Recursos Humanos é vista pelos demais funcionários?
12. Que tipo de conhecimento você acredita que um gestor de Recursos Humanos deve ter para desenvolver as atividades a ele atribuídas?
13. Você tem algum conhecimento específico dirigido às atividades que supervisiona?
14. Dentre as atividades que você desenvolve ou áreas que supervisiona, qual é a que mais gosta ou que mais se identifica e por quê?
15. Como você analisa as práticas de recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento e avaliação de profissionais?
16. Como são conduzidos os processos seletivos na empresa?
17. Como são conduzidos os treinamentos na empresa?
18. Como são conduzidas as avaliações na empresa?
19. Você utiliza algumas técnicas ou instrumentos para as atividades de seleção, treinamento e avaliação? Que tipo de técnicas? Como você avalia estas técnicas?
20. Como você seleciona as técnicas a serem utilizadas nos processos desenvolvidos pela área de Recursos Humanos?
21. Você acredita que a existência de uma área de Recursos Humanos, com seus serviços, pode ajudar ou contribuir de alguma maneira para os funcionários?
22. Você sente que seu trabalho é visto como algo importante para a organização?
23. Você participa das definições *estratégicas* da empresa?



# Livros Grátis

( <http://www.livrosgratis.com.br> )

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)  
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)  
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)  
[Baixar livros de Matemática](#)  
[Baixar livros de Medicina](#)  
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)  
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)  
[Baixar livros de Meteorologia](#)  
[Baixar Monografias e TCC](#)  
[Baixar livros Multidisciplinar](#)  
[Baixar livros de Música](#)  
[Baixar livros de Psicologia](#)  
[Baixar livros de Química](#)  
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)  
[Baixar livros de Serviço Social](#)  
[Baixar livros de Sociologia](#)  
[Baixar livros de Teologia](#)  
[Baixar livros de Trabalho](#)  
[Baixar livros de Turismo](#)