

**FACULDADE NOVOS HORIZONTES**

**PRAZER E SOFRIMENTO NO TRABALHO:  
a vivência de profissionais de recursos humanos**

**Patrícia Maciel de Castro**

**Belo Horizonte  
2008**

# **Livros Grátis**

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

Milhares de livros grátis para download.

**Patrícia Maciel de Castro**

**PRAZER E SOFRIMENTO NO TRABALHO:  
a vivência de profissionais de recursos humanos**

Dissertação apresentada no Curso de Mestrado Acadêmico em Administração da Faculdade Novos Horizontes, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de Concentração: Relações de Poder e Dinâmicas das Organizações.

Orientadora: Profa. Dra. Vera L. Cançado

**Belo Horizonte**

**2008**

C279p

Castro, Patrícia Maciel de

Prazer e sofrimento no trabalho: a vivência de profissionais de recursos humanos. / Patrícia Maciel de Castro. – Belo Horizonte: FNH, 2008.

116 f.

Orientador: Vera L. Cançado Dissertação (mestrado) –  
Faculdade Novos Horizontes,  
Programa de Pós-graduação em Administração

1. Recursos Humanos. 2. Prazer e sofrimento no trabalho 3. Psicodinâmica do trabalho 4. Paradoxos organizacionais. I. Cançado, Vera L.. II. Faculdade Novos Horizontes, Programa de Pós-graduação em Administração. III. Título

CDD: 658.314

Dedico esse trabalho à minha família, pela carinho e incentivo;  
ao Prof. Josadac Figueira de Matos, pelo incentivo ao ingresso na área acadêmica;  
e a Faculdade Milton Campos, que serviu de estímulo à busca constante do meu  
conhecimento.

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus, pelas oportunidades que a vida sempre me ofereceu.

À minha família, pelo amor, força e incentivo incondicionais. A meu pai porque sabia que eu iria chegar ao meu objetivo, a minha mãe por me amparar com seu carinho e boa vontade no momentos difíceis que passei. A minha única irmã e amiga Jac, a Cacau meu cunhado e aos meus sobrinhos Rodrigo e Lucas.

Ao Júlio, meu marido e companheiro, por me mostrar a cada dia que SONHAR É PRECISO e REALIZAR É POSSÍVEL. Ao Gabriel e a Maria Clara, nossas “grandes obras”, que mesmo sendo tão inexperientes me deram força e coragem para seguir em frente, me iluminando com seus sorrisos e tornando mais leve essa tarefa.

A Vera Cançado, minha querida orientadora, por acreditar que eu concluiria esta missão, por me dar rumo de forma objetiva e me dedicar tempo sempre que necessário, compartilhando comigo o seu conhecimento.

À “comunidade” do Mestrado Acadêmico, pelo convívio agradável e pelo intenso aprendizado: colegas (e amigos), funcionários e professores; em especial, a Prof. Ester Jeunon, pela disponibilidade e atenção dispensada.

As minha amigas que tiveram paciência comigo durante todo o período de dedicação ao mestrado, obrigada amigas: Drika, Jú, Vivian, Marcília, Marcelle, Ângela Riva, Lucilene.

Aos meus amigos da Indústrias Micheletto, empresa no qual trabalhei e que serviu-me de inspiração para o desenvolvimento deste tema.

E um obrigado especial, a minha amiga Magali Guimarães pelo apoio despedido na correção e avaliação dos trabalhos acadêmicos.

Aos demais colaboradores desta pesquisa, que além de constituírem a “massa crítica” deste trabalho, dão aos nossos negócios um sentido especial, mais humano, mais social e mais verdadeiro.

“Há quatro qualidades que gosto muito de ver nas pessoas:  
primeiro, o entusiasmo e a coragem;  
segundo, um rosto adornado com sorriso e um semblante radiante;  
terceiro, que vejam todas as coisas com seus próprios olhos e não através  
dos olhos dos outros;  
e, quarto, a habilidade de levar uma tarefa, uma vez iniciada, até o fim!”

Bahá' Iláh



## RESUMO

Este estudo objetivou investigar qual a relação existente entre as fontes de prazer e sofrimento enfrentados pelos profissionais de Recursos Humanos (RH) e as faces de RH e os paradoxos organizacionais. Foram utilizadas três perspectivas teóricas. Adotou-se os pressupostos teóricos da psicodinâmica do trabalho, preconizados por Dejours (1991, 1994, 1996), que estuda as relações entre a organização do trabalho e os sentidos atribuídos ao processo de subjetivação pelo trabalhador. Para análise da atuação dos profissionais de RH, foi utilizado o modelo das quatro faces de RH, desenvolvido por Tanure, Evans e Pucik (2007), caracterizadas como a face do executor, construtor, parceiro de mudança e navegador. Para o entendimento dos paradoxos organizacionais presentes nas organizações modernas, tomou-se como referência Vasconcelos e Vasconcelos (2004). O conceito de paradoxos organizacionais está relacionado à representação que um indivíduo ou grupo constrói a partir da percepção de duas realidades opostas e aparentemente inconciliáveis. Para atingir o objetivo proposto, foi realizada uma pesquisa quantitativa e descritiva, com o levantamento de dados por meio da aplicação de questionários a profissionais de RH atuantes em empresas localizadas predominantemente em Belo Horizonte. Os resultados encontrados indicam que, apesar de o profissional de RH perceber algumas condições adversas, relacionadas à organização do trabalho, às relações sócio-profissionais e ao custo humano no trabalho, ele obtém prazer na profissão, advindo da liberdade de expressão e da realização profissional. Os resultados não indicam a percepção da existência de sofrimento no trabalho ou de danos causados à saúde, de forma geral. Existem, entretanto, situações potencialmente causadoras de sofrimento para o profissional de RH, que podem estar sendo minimizadas por estratégias de defesa. O resultado da avaliação da atuação dos profissionais de RH nas empresas pesquisadas indica a percepção de alta qualidade dos serviços prestados pelo RH, com a preponderância das faces do Construtor e do Parceiro de Mudança. A percepção do médio e baixo grau de dificuldade para lidar com os paradoxos organizacionais parece indicar que o profissional de RH ainda não tem consciência dessa nova demanda das organizações globais, bem como da necessidade da atuação como navegador. Os resultados ainda indicam que os profissionais de Recursos Humanos vivenciam tanto o prazer quanto o sofrimento em sua profissão. A vivência de prazer está correlacionada à face parceiro de mudança; e a vivência de sofrimento aos paradoxos integração corporativa x autonomia nas unidades de negócio e mudança na base x topo da empresa. Pôde-se concluir que a proposição é adequada: o prazer e sofrimento do profissional de RH é função do exercício das faces e do enfrentamento dos paradoxos.

Palavras-chave: Prazer-Sofrimento, Recursos Humanos, Paradoxos organizacionais.

## ABSTRACT

This study aims to investigate the relationship of Human Resources (HR) professionals pleasure and suffering with the HR faces and the organizational paradoxes. Three theoretical perspectives were applied. We utilized the psychodynamic of labor theory, developed by Dejours (1991, 2001, 2002), who studies the relations between work organization and the process of worker's subjectivity. Due to analyze the Human Resource's professional performance, we adopted the HR Four Faces Model, developed by Tanure, Evans and Pucik (2007): the executor, constructor, change partner and the navigator's face. In order to understand the organizational paradoxes, Vasconcelos and Vasconcelos (2004) was taken as references. Organizational paradoxes is related to the importance that an individual or a group build, from the perception of two opposite realities, apparently incompatible. In order to reach the proposed objective, a quantitative and descriptive research was realized. The data was obtained from questionnaires answered by HR professionals who work in companies located, predominantly, in Belo Horizonte. The results indicate that HR professionals perceive some adverse conditions, related to the work organization, to social professional relations and to the human cost of work. Nevertheless, they obtain pleasure in their profession, as result of the freedom of speech and professional achievement. The results do not indicate the perception of the suffering at work or damages caused to health, in general. However, there are situations that can potentially cause suffering to the HR professional, which can be minimized by defensive strategies. The results of the HR's performance evaluation on the researched companies indicated the perception of high quality services carried out by the HR. The constructor's and the change partner's face were best evaluated. The medium and low degrees of difficulty to deal with the organizational paradoxes seems to indicate that the HR professional doesn't have the conscience of this demand of global organizations yet. Beside, they don't realize the necessity to act as a navigator. The results also indicate that the HR professionals feel as pleasure as suffering in their professional activities. The felling of pleasure is related to the change partner face. The suffering is related with the paradoxes of the corporative integration *versus* businesses units autonomy and with base *versus* top of the company changes. The results highlight the model proposition: there is a relationship among HR professional pleasure and suffering and the four faces and organizational paradoxes.

Key-words: Pleasure and suffering at work, Human Resources, Organizational paradoxes.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

### LISTA DE QUADROS

QUADRO 1: Agrupamento das estratégias defensivas dos trabalhadores.....	31
QUADRO 2: ARH estratégico x vantagem competitiva .....	35
QUADRO 3: Papéis de RH na construção de uma organização competitiva.....	36
QUADRO 4: Os fundamentos de GRH.....	41
QUADRO 5: Algumas dualidades enfrentadas pelas organizações.....	48
QUADRO 6: As quatro faces (ou etapas) .....	54
QUADRO 7: Regras práticas para dimensões do Alfa de Crobach .....	61
QUADRO 8: Classificação dos Paradoxos Organizacionais.....	61
QUADRO 9: Crivo de correção – As quatro faces de RH.....	62
QUADRO 10: Classificação da qualidade de atuação do RH.....	62
QUADRO 11: Avaliação das escalas EACT e ECHT.....	62
QUADRO 12: Avaliação da escala EIPST – Vivência de Prazer.....	63
QUADRO 13: Avaliação da escala EIPST – Vivência de Sofrimento.....	64
QUADRO 14: Avaliação da escala EADRT.....	64

### LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Modelo de Pesquisa .....	53
------------------------------------	----

### LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Número médio e percentual de casos omissos da caracterização da amostra .....	60
Tabela 2: Número médio e percentual de Casos omissos das escalas investigadas.....	60
Tabela 3: Alfa de <i>Cronbach</i> da escala Avaliação do Contexto do Trabalho (EACT) .....	66

Tabela 4: Alfa de <i>Cronbach</i> dos itens da Escala Avaliação do Contexto do Trabalho (EACT) .....	122
Tabela 5 : Alfa de <i>Cronbach</i> da Escala de Custo Humano do Trabalho (ECHT).....	67
Tabela 6: Alfa de <i>Cronbach</i> dos itens da Escala de Custo Humano do Trabalho (ECHT).....	123
Tabela 7: Alfa de <i>Cronbach</i> das Vivências de Prazer.....	67
Tabela 8: Alfa de <i>Cronbach</i> dos itens das Vivências de Prazer.....	124
Tabela 9: Alfa de <i>Cronbach</i> das Vivências de Sofrimento.....	68
Tabela 10: Alfa de <i>Cronbach</i> dos itens das Vivências de Sofrimento.....	125
Tabela 11: Alfa de <i>Cronbach</i> dos Danos Relacionados ao Trabalho (EADRT). ..	68
Tabela 12: Alfa de <i>Cronbach</i> dos itens da escala Danos Relacionados ao Trabalho (EADRT).....	124
Tabela 13: Alfa de <i>Cronbach</i> das Quatro faces de RH.....	69
Tabela14: Alfa de <i>Cronbach</i> dos paradoxos organizacionais.....	70
Tabela 15: Distribuição de freqüência da amostra por sexo.....	71
Tabela 16:Distribuição de freqüência da amostra por idade.....	71
Tabela 17: Distribuição de freqüência da amostra por escolaridade.....	72
Tabela 18: Distribuição de freqüência da amostra por nível funcional.....	72
Tabela 19: Distribuição de freqüência da amostra do tempo de atuação na área de RH da empresa.....	73
Tabela 20: Distribuição de freqüência da amostra do setor de atividades das empresas dos profissionais de RH pesquisados.....	73
Tabela 21: Distribuição de freqüência da amostra da localização da empresa no qual trabalha o profissional de RH.....	75
Tabela 22: Avaliação dos fatores da Escala de Exigências do Contexto de Trabalho (EACT) ordenados pela média.....	78
Tabela 23: Avaliação dos fatores indicadores de prazer da escala EIPST ordenados pela média .....	80
Tabela 24: Avaliação dos fatores indicadores de sofrimento da escala EIPST ordenados pela média.....	81
Tabela 25: Médias dos fatores da escala de Prazer-Sofrimento no trabalho .....	82
Tabela 26: Avaliação dos fatores da Escala de Avaliação dos Danos relacionados ao trabalho (EADRT) ordenados pela média.....	85
Tabela 27: Avaliação da qualidade das quatro faces do RH .....	87

Tabela 28: Avaliação da qualidade das quatro faces do RH Ordenados pela média .....	89
Tabela 29: Grau de dificuldade em relação aos Paradoxos Organizacionais, ordenados pela média .....	93
Tabela 30: Correlações entre Prazer-Sofrimento, Faces do RH e Paradoxos Organizacionais.....	96
Tabela 31: Resultado da análise de regressão para Prazer .....	100
Tabela 32: Resultado da análise de regressão para Sofrimento .....	102

### **LISTA DE GRÁFICOS**

GRÁFICO 1 – Avaliação das quatro faces de RH.....	87
---	----

## **LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS**

**RH** - Recursos Humanos

**ARH** - Administração e Recursos Humanos

**ABRH-MG** - Associação Brasileira de Recursos Humanos de Minas Gerais

**GRH** - Gestão de Recursos Humanos

**ITRA** - Escala do Trabalho e Riscos de Adoecimento

**EIPST** - Indicadores de Prazer e Sofrimento no Trabalho

**EADRT** - Escala de Avaliação dos Danos Relacionados ao Trabalho

**EACT** - Escala de Avaliação do Contexto do Trabalho

**ECHT** - Escala de Custo Humano do Trabalho

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>14</b>
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	<b>20</b>
<b>2.1 O Conceito de Psicodinâmica do Trabalho</b> .....	<b>20</b>
2.1.1 Prazer e Sofrimento .....	23
2.1.2 Estratégias de Mobilização e Estratégias Defensivas .....	27
<b>2.2 Gestão de Recursos Humanos</b> .....	<b>31</b>
2.2.1 As quatro faces de RH .....	36
2.2.1.1 Executor .....	37
2.2.1.2 Construtor.....	38
2.2.1.3 Parceiro de Mudanças.....	40
2.2.1.4 Navegador .....	42
<b>2.3 Paradoxos Organizacionais em Relação à GRH</b> .....	<b>43</b>
<b>3 METODOLOGIA</b> .....	<b>50</b>
<b>3.1 Caracterização da Pesquisa</b> .....	<b>50</b>
<b>3.2 Modelo de Pesquisa</b> .....	<b>51</b>
<b>3.3 População e Amostra</b> .....	<b>53</b>
<b>3.4 Levantamento de Dados</b> .....	<b>54</b>
<b>3.5 Análise dos Dados</b> .....	<b>57</b>
<b>4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS</b> .....	<b>64</b>
<b>4.1 Confiabilidade das Escalas</b> .....	<b>64</b>
<b>4.2 Caracterização da Amostra</b> .....	<b>69</b>
<b>4.3 Análise Descritiva das Escalas</b> .....	<b>72</b>
4.3.1 Resultados do ITRA – Inventário sobre o Trabalho e Risco de Adoecimento ...	72
4.3.2 Resultados relativos às quatro faces de RH.....	84
4.3.3 Resultados relativos aos paradoxos/dualidades organizacionais.....	90
4.3.4 Análise dos resultados .....	92
<b>4.4 Análise das Correlações entre os Constructos</b> .....	<b>93</b>
<b>4.5 Análise de Regressão</b> .....	<b>97</b>
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>102</b>
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>110</b>
<b>APÊNDICES</b> .....	<b>114</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Nas últimas três décadas, alterações significativas vem ocorrendo no mundo do trabalho: novos equipamentos, tecnologias, insumos e modelos de gestão empresarial. Por conseguinte, novas práticas organizacionais vem sendo incorporadas à rotina das organizações e às formas de trabalhar. Nesse contexto, a função gestão de recursos humanos (GRH) passa também por transformações que impactam diretamente a atuação do profissional de RH. Esse profissional, além de ser demandado por novos papéis, tem de auxiliar as organizações a lidarem com os paradoxos inerentes ao mundo globalizado. Essas condições podem gerar vivências de sofrimento, se não forem bem articuladas, ou de prazer, se o profissional consegue atuar adequadamente.

Para auxiliar na compreensão das conseqüências do trabalho sobre o sujeito, a psicodinâmica do trabalho, segundo Mendes (2004), traz uma abordagem que consiste em investigar prazer e sofrimento como indicadores de saúde psíquica. A saúde no trabalho configura-se em tentativas de transformar situações adversas, no movimento de busca de prazer e evitação do sofrimento. Nesse sentido, a ausência de sofrimento não implica o comportamento saudável, uma vez que nossas necessidades nunca serão atendidas completamente. A saúde, segundo Mendes (2004), advém de possibilidades internas e externas de o indivíduo transformar o sofrimento em prazer, mediante a tomada de consciência das suas causas, dos conflitos e das frustrações que o geraram.

O prazer-sofrimento é um construto único, originado das mediações utilizadas pelos trabalhadores para a manutenção da saúde, evitando o sofrimento e buscando alternativas para obter prazer, segundo Ferreira e Mendes (2003). O sofrimento no trabalho instala-se quando a realidade não oferece possibilidades de gratificação dos desejos do trabalhador, constituindo-se em parte da natureza dinâmica que envolve o indivíduo e a organização. Já a vivência de prazer no trabalho trata-se de uma experiência individual e/ou compartilhada por um grupo de trabalhadores de experiências de gratificação provenientes da satisfação dos desejos e de suas necessidades, resultante da mediação bem-sucedida dos conflitos e contradições



geradas em determinados contextos de produção de bens e serviços. A vivência de prazer no trabalho caracteriza um estado marcado pela adequação da carga psíquica e, conseqüentemente, de um melhor funcionamento do aparelho psíquico do trabalhador, derivado da articulação entre trabalho, necessidades e desejos psicológicos do trabalhador (GARCIA, 2004; MENDES, 2004).

A vivência do prazer e sofrimento está, portanto, diretamente ligada à atividade e ao contexto profissional. A função de Recursos Humanos vem passando por transformação, tendo de assumir um papel mais cada vez mais estratégico nas organizações. A forma como o profissional de RH enfrenta esses desafios estratégicos pode, portanto, ser fonte de prazer e/ou sofrimento.

.Ulrich (2004) recomenda que para atuar estrategicamente e agregar valor às organizações, o profissional de RH precisa assumir múltiplos papéis, em compartilhamento com os gestores de linha, que são os responsáveis pela gestão de seus subordinados. Nesse modelo de múltiplos papéis, o foco das atividades de RH vai do operacional de curto prazo ao estratégico de longo prazo, desenvolvendo atividades que se estendem da administração de pessoal à administração de processos. Essas atividades resultam em quatro papéis de RH: parceiro estratégico, especialista administrativo, defensor dos funcionários e agente de mudanças.

Tanure, Evans e Pucik (2007) evoluem nessa perspectiva ao elaborarem um modelo denominado "As Quatro Faces de Gestão de Recursos Humanos". Esse modelo é fruto de três décadas de experiências e pesquisas realizadas em empresas multinacionais e brasileiras. Constitui um avanço no modelo dos múltiplos papéis de Ulrich (2004), ao buscar uma maior correspondência com a realidade brasileira. As quatro faces (ou etapas) de RH são caracterizadas como: executor, construtor, parceiro de mudança e navegador. O modelo original, desenvolvido por Evans, Pucik e Barsoux (2002), voltado para a realidade européia e norte americana, não considera a face do executor. Entretanto, pesquisas desenvolvidas no Brasil indicam a necessidade de inserção dessa face, uma vez que ainda não se vê no país um RH tão articulado ou integrado às estratégias de negócio.

Pesquisas realizadas no Brasil revelaram que, apesar de as áreas de RH se qualificarem como estratégicas, ainda não são avaliadas dessa forma por seus clientes, que ainda as consideram bastantes operacionais e burocráticas. Conforme salienta Albuquerque (2005), a GRH ainda é relegada a um *status* de segundo plano. O discurso que permeia as organizações e as teorias de que o elemento humano é o grande diferencial competitivo ainda não condizem com as políticas e práticas de RH (CANÇADO *et al.*, 2005; COUTINHO, 2004; SARSUR, 1997; TANURE; EVANS; PUCIK, 2007; WOOD JR.,1995).

Essa polaridade entre discurso e prática pode ser um fator estressante para o profissional de RH, bem como a contradição inerente ao exercício dos quatro papéis propostos por Ulrich (2004). Ao mesmo tempo em que tem de atuar no nível estratégico, defendendo os objetivos organizacionais, o profissional de RH deve ser o interlocutor ou o defensor dos funcionários, atendendo a seus objetivos pessoais. As ações operacionais e burocráticas contrapõem-se às estratégicas, além de haver a necessidade de focar a mudança organizacional, mas ao mesmo tempo garantir a continuidade da cultura da empresa. Esses são alguns dos paradoxos vivenciados pelo profissional de RH, os quais, caso não sejam vivenciados de forma adequada, podem gerar estresse e sofrimento.

Lima (1995) aprofunda o tema, apresentando o que denomina de “paradoxo da gestão de pessoas nas organizações”. As organizações atuais estão exigindo profissionais altamente competitivos e, ao mesmo tempo cooperativos; que tenham espírito de equipe, mas que sejam individualistas, até mesmo para administrar o seu projeto de carreira; que tenham iniciativa, mas conformem-se às normas da empresa. Essas contradições se tornaram normais no contexto empresarial, passando a constituir vantagem competitiva. Enriquez (1987) chama atenção para o impacto dessas contradições na personalidade dos trabalhadores. O trabalhador é, ao mesmo tempo, “sujeito do seu próprio destino” e “criador da sua história”, mas completamente integrado e identificado aos objetivos e à cultura da empresa. Essa dupla exigência pode levar à deformação da personalidade, caracterizando o que Enriquez (1987) denomina “matador *cool*”, ou seja, o tipo do executivo performático, perverso, que satisfaz a essas exigências contraditórias da organização.

Vasconcelos e Vasconcelos (2004) caracterizam diversas dessas situações paradoxais na gestão das organizações, fruto dos processos de transformação pelos quais as organizações estão passando, tais como: discurso e prática, passado e futuro, autonomia e conformidade, aprendizagem e mecanização do trabalho, liberdade e controle, longo prazo e curto prazo, e operacional e estratégico, dentre outros. Percebe-se que esse tipo de contradição tornou-se freqüente em situações nas quais se tenta fundir modelos novos de gestão de pessoas sem, no entanto, observar as características das organizações que são complexas. Vasconcelos e Vasconcelos (2004, p. 5) definem paradoxo como:

[...] a representação, pelo indivíduo ou grupo, de sua experiência, sentimentos, crenças e interações através de dois estados aparentemente inconsistentes, de duas realidades opostas e aparentemente inconciliáveis. O indivíduo percebe a realidade por meio de uma proposição 'A e não-A'. Para esse indivíduo ou grupo, a fim de caracterizar-se como um paradoxo, deve haver o sentimento de que essas dimensões opostas são mutuamente excludentes e não podem coexistir ou serem conciliadas.

Assim, cabe duplamente ao profissional de RH lidar com as polaridades e paradoxos inerentes a toda e qualquer organização. No exercício de sua função, ele tem de estar apto a auxiliar a organização a lidar com esses problemas. De outro lado, essas transformações impactam o próprio profissional de RH, que tem de enfrentar os paradoxos da sua função, o que pode acarretar tensão e conflitos, e, conseqüentemente, sofrimento, se ele não conseguir superar tal situação. Ou, ainda, caso ele conseguir agir adequadamente diante desses paradoxos, pode experimentar prazer no exercício de sua função.

Diante dessa problemática, o foco desta dissertação recai sobre o prazer e no sofrimento vivenciados pelo profissional de RH em relação às diferentes faces (etapas) que necessita exercer e aos paradoxos organizacionais, característicos das organizações atuais.

Constitui problema desta dissertação: Existe uma relação entre as fontes de prazer e sofrimento enfrentadas pelos profissionais de RH com as faces de RH e paradoxos organizacionais?

Caracteriza-se como objetivo geral: Identificar se o prazer e sofrimento enfrentados pelos profissionais de RH no exercício da sua profissão estão relacionados com as faces de RH e os paradoxos organizacionais.

Como objetivos específicos, pontuam-se:

- a) Identificar o perfil do profissional de RH;
- b) Identificar os fatores causadores de prazer e sofrimento vivenciados pelo profissional de RH;
- c) Caracterizar a atuação dos profissionais de RH a partir do modelo das quatro faces desenvolvido por Tanure, Evans e Pucik, (2007);
- d) Identificar os paradoxos organizacionais vivenciados pelo profissional de RH no exercício de sua função; e
- e) Verificar se o prazer e sofrimento constituem função do exercício das faces e do enfrentamento dos paradoxos? P/S = F{faces de RH e paradoxos organizacionais).

Para atingir tais objetivos, realizou-se uma pesquisa quantitativa e descritiva, com a aplicação de questionários a profissionais de Recursos Humanos. A amostra foi constituída por profissionais de RH atuantes na região metropolitana de Belo Horizonte, predominantemente da capital, em diversos tipos de empresas, de diferentes níveis hierárquicos e apresentando características heterogêneas.

A escolha dessa categoria profissional decorre de um levantamento realizado pela autora desta dissertação em cursos de especialização em Gestão de Recursos Humanos com profissionais da área. Foram identificadas algumas queixas e insatisfação, tais como: sofrimento com a falta de autonomia no trabalho; ameaça de paralisia; ausência da subjetividade integrada à lógica organizacional; pouca valorização e reconhecimento da área e do profissional de RH; caráter ambíguo que propõe a “estrutura estratégica” versus “confusão de papéis” versus “busca de excelência“, gerando insegurança e ansiedade nesses profissionais; incoerência existente na articulação entre o discurso e a prática; o poder disciplinar oculto nas “novas” práticas de recursos humanos; imposição da cultura organizacional como empecilho à inovação e a mudanças organizacionais; e aceitação do trabalho “sujo” como medo de perder o emprego.

Muitas são as razões que justificam a realização deste trabalho. Temas centrais, como “Vivência do prazer-sofrimento no trabalho” e faces de RH e paradoxos organizacionais enfrentados pelos profissionais de RH, permeiam discussões, pesquisas acadêmicas e também questões práticas do dia-a-dia das organizações. Não foram encontrados, entretanto, trabalhos que buscassem uma relação entre esses temas.

O primeiro, mais específico, originou-se das abordagens sobre psicopatologia e ganhou uma dimensão que fez derivar a perspectiva da psicodinâmica no trabalho, já explorada em alguns aspectos, mas carente ainda de aprofundamento em outros, especialmente no que se refere à sua vinculação com a função RH e os paradoxos organizacionais. O segundo, mais abrangente, abriga diversas correntes de pensamento e temáticas variadas sobre o homem na sua relação com o trabalho, sendo fonte inesgotável de questionamentos, dúvidas e problemáticas que demandam novos estudos.

Esta dissertação foi estruturada em cinco capítulos, incluindo esta Introdução. O segundo capítulo aborda o referencial teórico, subdividido em três subseções: a psicodinâmica do trabalho; a gestão de Recursos Humanos, enfocando as quatro faces (ou etapas) de RH; os paradoxos organizacionais enfrentados pelos profissionais de RH no exercício da suas funções. O terceiro capítulo aborda a metodologia utilizada, discriminando os instrumentos de pesquisa e de coleta de dados. O quarto capítulo apresenta os resultados da pesquisa, procedendo-se a sua discussão. O quinto capítulo traz as considerações finais.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

Neste capítulo, discute-se o significado da psicodinâmica do trabalho, contemplando sua trajetória, focando mais especificamente, o prazer–sofrimento, segundo a abordagem desenvolvida por Christophe Dejours. Discute-se também as estratégias defensivas utilizadas pelo trabalhador para evitar o sofrimento, em busca do prazer nas situações de trabalho. Em seguida, busca-se estabelecer uma relação do conceito de prazer-sofrimento com a atuação do profissional de RH, descrita por meio do modelo das Quatro faces de RH. Aborda-se, então os paradoxos organizacionais presentes nas organizações atuais e aqueles inerentes à profissão de RH.

### **2.1 O Conceito de Psicodinâmica do Trabalho**

Os estudos sobre psicodinâmica do trabalho têm sua origem nas primeiras pesquisas sobre a relação homem–trabalho, que datam do fim da Segunda Guerra Mundial, com os trabalhos de médicos-pesquisadores liderados pelo psiquiatra francês Louis Lê Guillant, um dos fundadores do movimento denominado “Psiquiatria Social”, conforme Clot (2006) e Lima (2006) .

Mas foi na década de 1970, com as pesquisas de Christophe Dejours, médico do trabalho, psiquiatra e psicanalista, que o tema avança e se consolida, conforme salienta Rezende (2003). Dejours é o precursor da disciplina psicodinâmica do trabalho, trazendo grande contribuição à psicologia do trabalho ao enfatizar as noções de inconsciente, defesa e conflito no contexto organizacional (FERREIRA; MENDES, 2003).

Inicialmente, os estudos sobre o tema estavam centrados ora no sofrimento ora no prazer do trabalhador, inclusive nos casos que culminavam em patologia mental ou psicossomática. Com o passar do tempo, a escola ampliou seu enfoque, que outrora se restringia aos trabalhadores afastados do trabalho. Esse enfoque passou a ter um caráter mais qualitativo, passando seu objeto de estudo a ser a população que trabalha. De psicopatologia do trabalho, uma nova denominação é então assumida: a “psicodinâmica do trabalho”, o termo que melhor representa o seu campo de

trabalho e pesquisa (GARCIA, 2004). Como definem Ferreira e Mendes (2003, p. 34-35), a psicodinâmica do trabalho

[...] constitui o eixo central para interpretar e explicar as questões relacionadas à saúde e ao adoecimento no trabalho... É uma abordagem científica que investiga a saúde no trabalho. Privilegia como categoria central de análise a relação entre o sofrimento – decorrente das contradições entre o sujeito e o contexto de produção no qual está inserido – e as estratégias de mediação utilizadas pelos trabalhadores para superar esse sofrimento e transformá-lo em prazer.

A psicodinâmica dedica-se à compreensão das vivências subjetivas de prazer e sofrimento do homem, na sua relação com o seu trabalho. Oferece uma nova visão: seu objeto de estudo passa a ser o trabalhador que, a despeito das diversas implicações negativas da organização taylorizada do trabalho, permanece aparentemente saudável, segundo Resende (2003).

As organizações e o trabalho são aspectos centrais na vida humana. Todo cidadão faz ou fez parte, em algum momento, de uma organização ou utiliza seus serviços. O trabalho vem se impondo cada vez mais como uma dimensão central da vida das pessoas. É considerado como uma das fontes de saúde psíquica, segundo Ferreira e Mendes (2003), contribuindo para a construção (ou reconstrução) da identidade do sujeito. Também, constitui-se como construção e expressão da subjetividade individual, o que asseguraria a saúde, e não o adoecimento, gerando o prazer. Entretanto, pesquisas realizadas por Ferreira e Mendes (2003) têm constatado que o sofrimento predomina quando as condições externas se impõem às possibilidades de os sujeitos negociarem seus desejos e/ou quando se exaurem as tentativas individuais e coletivas de reação às adversidades do trabalho, instalando então o sofrimento e o adoecimento.

O trabalho é entendido como o resultado da interação de três mundos: o objetivo, o social e o subjetivo, segundo Mendes (2004). O mundo objetivo é constituído pelo próprio contexto de produção de bens e serviços, definidos como básicos no sistema econômico de cada época e nas condições sócio-históricas. O mundo social é constituído pelos compromissos coletivos, resultantes da negociação concomitante entre os pares, os gestores de diferentes níveis hierárquicos e os demais atores das situações de trabalho. Já o mundo subjetivo é representado pela interioridade do

sujeito trabalhador, que desempenha um papel ativo, resistindo às coerções e lutando pela sua saúde, principalmente, utilizando estratégias de mediação individuais e coletivas, segundo Ferreira e Mendes (2003).

O trabalhador atribui um sentido às situações de trabalho que não é só psíquico, pois também depende das condições socioeconômicas oferecidas pelo contexto histórico. Em contrapartida, as situações de trabalho alteram as percepções que o trabalhador tem de si próprio, dos outros e do trabalho, o que resulta em uma subjetividade do trabalho, foco de estudo da psicodinâmica do trabalho (FERREIRA; MENDES, 2003).

A construção de um modelo teórico da psicodinâmica do trabalho, segundo Morrone (2001), pode ser demonstrada em três etapas distintas, designadas pela ampliação e reformulação de conceitos e integração de novas vertentes.

A primeira etapa – a psicopatologia do trabalho –, que teve seu apogeu na década de 1980, estuda o sofrimento psíquico, sua gênese e transformações originadas do confronto entre o psiquismo do trabalhador e a organização do trabalho. Aqui se concentra a análise da natureza do sofrimento e das estratégias de defesa que emergem nos indivíduos e grupos a partir do sofrimento. O estudo dessa abordagem, proposta por Dejours (1994), busca compreender o sofrimento no trabalho e as psicopatologias resultantes de tal sofrimento, que envolve aspectos afetivos e relacionais do trabalho. O objeto da psicopatologia do trabalho é a elaboração da vivência do sofrimento, por meio das interpretações subjetivas da organização do trabalho, buscando-se:

- a) Desvendar a vivência do sujeito em sua relação com a organização do trabalho; e
- b) Perceber aquilo que é fonte de pressões, de dificuldades e de desafios, susceptíveis de gerar sofrimento.

Em meados dos anos de 1990, emerge a segunda etapa, que estuda a saúde enfocando o prazer no trabalho, assim como os mecanismos de enfrentamento do sofrimento utilizados pelos trabalhadores para tornar um mínimo suportável sua realidade no trabalho (PEREIRA, 2003).



Assim, a psicodinâmica não é lugar só do sofrimento, mas também do prazer, da dinâmica interna das situações de trabalho, e não exclusivamente da organização do trabalho. A normalidade é produto dessa dinâmica, das relações subjetivas, das condutas e das ações dos trabalhadores, que são responsáveis pelas transformações do sofrimento em prazer (DEJOURS, 1996).

Para a psicodinâmica do trabalho, a organização do trabalho é caracterizada segundo Pereira (2003), por: mobilidade, mutabilidade, funcionamento psíquico, e mecanismos de mobilização subjetiva, tendo o trabalhador um papel ativo diante das imposições e da possibilidade de transformar concretamente as situações de trabalho para que estas possam trazer benefícios para a saúde mental.

O enfoque da terceira etapa, que está em desenvolvimento atualmente, é o estudo da análise do trabalho como *locus* de construção da identidade do trabalhador, no estudo da dinâmica do reconhecimento e de seu papel sobre a vivência de prazer e sofrimento no trabalho e no estudo das novas formas de organização de trabalho e seu impacto nas as vivências de prazer e sofrimento.

A principal contribuição da psicodinâmica do trabalho é a noção do princípio do conflito de forças opostas e em movimento como instrumento para explicar e interpretar os fenômenos que ocorrem nas situações de trabalho relacionados à subjetividade e à saúde psíquica dos trabalhadores. As situações paradoxais impostas pelas organizações inseridas no cenário globalizado e competitivo, bem como a atuação paradoxal exigida ao profissional de RH, objeto desta dissertação, figuram, portanto, como campo profícuo de análise para tal estudo.

### **2.1.1 Prazer e Sofrimento**

As vivências de prazer e sofrimento no trabalho, segundo Mendes (2004), são decorrentes da interação de três diferentes dimensões que se interligam e coexistem:

- a) a da subjetividade do trabalhador, indivíduo singular, com história de vida, desejos e necessidades particulares;
- b) a da organização do trabalho, imposições de eficácia, normas e padrões de condutas; e
- c) a da coletividade, relações entre pares e hierárquicas, normas e valores de convivência social no trabalho.

Essa abordagem de Mendes (2004), pode-se relacionar com a proposição desta dissertação: no nível da subjetividade do trabalhador, aborda-se a questão do prazer e sofrimento; em termos da organização do trabalho, as quatro faces de RH; e em relação à coletividade, os paradoxos organizacionais.

O eixo de investigação dessas vivências pressupõe a compreensão da dinâmica que leva trabalhadores a sobreviverem e a contribuírem com o funcionamento, a eficácia e a longa duração da realidade de trabalho (MENDES, 2004).

Nessa perspectiva, saúde no trabalho pode ser entendida como a expressão de um estado disposicional, caracterizado pelo equilíbrio instaurado pela vivência de prazer e sofrimento, pela utilização de mecanismos capazes de mobilizar os trabalhadores em busca de uma relação mais gratificante com o trabalho e, conseqüentemente, pela dinâmica do reconhecimento, que se trata de elemento primordial do processo de construção da identidade do trabalhador no campo social (MENDES, 2004).

O sofrimento passa a ser uma noção intermediária, definida por Mendes (2004, p. 67) como: “recobrimento de estado mental situado entre a saúde e a patologia. A expressão da normalidade é o compromisso que o trabalhador estabelece entre o sofrimento e as estratégias para o seu enfrentamento”. Assim, a presença do sofrimento não implica patologia, o binômio prazer–sofrimento pode conviver nas situações de trabalho, não sendo contrário à saúde. As situações de trabalho podem desencadear perturbações psíquicas e psicossomáticas quando geram sofrimento permanente, sem a existência de possibilidades de negociação entre o sujeito e a realidade.

Segundo Dejours (1991,1999), o sofrimento configura-se como uma vivência de experiências dolorosas, como angústia, medo e insegurança, provenientes de conflitos e de contradições originados do confronto entre desejo e necessidades do trabalhador e as características de determinado contexto de produção. Essa vivência pode ser inconsciente, individual e/ou compartilhada por um grupo de trabalhadores.

Ferreira e Mendes (2003) citam as características principais do sofrimento:

- a) origina-se dos males que o trabalho causa no corpo, na mente e nas relações socioprofissionais;
- b) suas principais causas encontram-se nas dimensões da organização, das condições e das relações de trabalho que estruturam os contextos de produção de bens de serviços;
- c) constitui um dos antecedentes do mal-estar no trabalho, sob a forma de uma avaliação de que algo não vai bem;
- d) manifesta-se por ansiedade, insatisfação, indignidade, inutilidade, desvalorização e desgaste no trabalho;
- e) constitui um indicador de saúde, por ser, paradoxalmente, uma vivência de afetos dolorosos e mobilizadores para as mudanças das situações que fazem sofrer e que podem ser resignificadas pelo uso eficaz de estratégias de mediação oportunizadas por determinado contexto de produção; e
- f) é indiretamente observável e, muitas vezes, invisível pelo seu caráter inconsciente, manifestando-se por meio da fala sobre um conjunto de sentimentos que o sintetiza.

Dejours (1991) afirma que o sofrimento no trabalho instala-se quando a realidade não oferece possibilidades de gratificação dos desejos do trabalhador, constituindo-se em parte da natureza dinâmica que envolve o indivíduo e a organização. Dejours (1999) cita algumas situações que podem causar sofrimento no trabalho: colegas que criam obstáculos para a realização de seu trabalho, ambiente social ruim, trabalho individualizado com a sonegação de informações, prejudicando a cooperação e o trabalho em conjunto. A falta de reconhecimento agrava o sofrimento do trabalhador, pois aqueles que se esforçam por fazer o melhor, pondo no trabalho energia, paixão e investimento pessoal, podem se sentir frustrados, acarretando um sofrimento perigoso para a saúde mental do sujeito.

O reconhecimento exerce papel fundamental no destino do sofrimento no trabalho e na possibilidade de transformá-lo em prazer. Dejours (1999, p. 34) afirma que “do reconhecimento depende, na verdade, o sentido do sofrimento”. Assim, quando o trabalhador é reconhecido pela qualidade do seu trabalho e pelos seus esforços, suas angústias, dúvidas, decepções e desânimos adquirem sentido para ele. Ou seja, esse sofrimento não foi em vão, pois prestou uma contribuição à organização do trabalho e também contribuiu para tornar o trabalhador diferente daquele que ele era antes. Isso gera sentimentos de leveza afetiva, de alívio e de prazer no sujeito, que, por meio do reconhecimento de seu trabalho, consegue construir sua identidade.

A vivência de prazer no trabalho, segundo Dejours (1996), é também uma vivência individual e/ou compartilhada por um grupo de trabalhadores, mas o foco é em experiências de gratificação. Essas experiências são provenientes da satisfação dos seus desejos e necessidades, quando da mediação bem-sucedida dos conflitos e das contradições gerados em determinados contextos de produção de bens e serviços. Ferreira e Mendes (2003) citam as características principais do prazer:

- a) origina-se do bem que o trabalho causa no corpo, na mente e nas relações com as pessoas;
- b) suas principais causas encontram-se nas dimensões da organização, das condições e das relações sociais de trabalho que estruturam o contexto de produção de bens e serviços;
- c) constitui um dos antecedentes de bem-estar no trabalho, sob a forma de uma avaliação consciente de que algo vai bem e, conseqüentemente, um indicador de saúde;
- d) manifesta-se por meio de gratificação, da realização, do reconhecimento, da liberdade e da valorização no trabalho;
- e) constitui um dos indicadores de saúde no trabalho, por possibilitar a estruturação psíquica, a identidade e a expressão da subjetividade individual, em função de uma subjetividade no trabalho que viabilize as negociações, a formação de compromisso e a ressonância entre o subjetivo e a realidade concreta de trabalho; e

- f) é vivenciado quando a sublimação é possível, significando que a organização, as condições e as relações sociais de trabalho permitem uma descarga do investimento pulsional, e quando ocorre resignificação do sofrimento e uso da mobilização coletiva, levando à transformação do contexto de produção do trabalho em fonte de prazer.

A vivência de prazer no trabalho caracteriza um estado marcado pela adequação da carga psíquica e, conseqüentemente, pelo melhor funcionamento do aparelho psíquico do trabalhador, derivado da articulação entre trabalho, necessidades e desejos psicológicos do trabalhador.

Dejours (1996) argumenta que o prazer no trabalho é um dos caminhos para a saúde, uma vez que possibilita ao indivíduo a criação da identidade social e pessoal. O ser não é dissociado do prazer. Segundo Tamayo e Mendes (1999, p. 13), “o prazer é a essência do trabalho e a sua busca e a evitação do sofrimento fazem parte da condição humana. Para tanto o indivíduo usa de estratégias e artifícios na tentativa constante de minimizar, evitar ou transformar o sofrimento”. O trabalho é algo que transcende o concreto e se instala na subjetividade, na qual o sujeito da ação é parte integrante e integrada do fazer, o que resulta na realização de si mesmo. Produzindo algo, o trabalhador sente-se estruturado como pessoa, em decorrência de ser valorizado e reconhecido pelo que faz. O trabalho, então, atende não somente a uma necessidade de sobrevivência, mas principalmente à necessidade de auto-realização.

Para lidar com essa dupla possibilidade de vivências que nasce da interação com os contextos de produção, os trabalhadores constroem estratégias de mobilização coletiva e estratégias de defesas.

### **2.1.2 Estratégias de Mobilização e Estratégias Defensivas**

As estratégias de mobilização coletiva representam o modo como os trabalhadores agem em coletividade, por meio do espaço público de discussão e da cooperação, com o intuito de eliminar o custo humano negativo do trabalho, de resignificar o

sofrimento, de fazer a gestão das contradições e de transformar em fonte de prazer e bem-estar a organização, as condições e as relações sociais de trabalho, segundo Ferreira e Mendes (2003).

O espaço público de discussão é constituído pela fala e pela livre e pública expressão do sofrimento, segundo Ferreira e Mendes (2003). São expressões são baseadas nas crenças, desejos, valores, posições ideológicas, escolhas éticas, experiência técnica e compartilhamento das estratégias. São e marcadas pela compreensão do coletivo, pela autenticidade e pela relação de equidade entre aquele que fala e aquele que escuta.

A cooperação é constituída pela possibilidade de uma ação coordenada, que objetiva a construção de um produto comum, tendo como base a confiança e a solidariedade. Aqui, erros e falhas individuais são minimizados e contornados em função da contribuição de cada trabalhador e da relação de independência que estabelecem entre si. A valorização e o reconhecimento do esforço de cada um promovem a identidade psicológica e social do grupo, reafirmando as referências internas e convivendo com a diversidade, de forma a produzir ações com maior poder de transformação, o que não ocorreria com a mesma facilidade mediante ações isoladas e individuais (FERREIRA; MENDES, 2003).

As estratégias defensivas, segundo Dejours (1991,1994), são mecanismos, na maioria das vezes, inconscientes, individuais e/ou compartilhados por um grupo de trabalhadores. No quadro 1, Cançado (1994) mostra que as estratégias defensivas podem manifestar-se em dois níveis: no individual e no coletivo, tanto de forma consciente ou inconsciente ao indivíduo. As estratégias individuais são observadas isoladamente e as coletivas, em grupos de trabalhadores que possuem interesses semelhantes e comuns. O nível consciente (CS) refere-se às informações advindas do mundo externo e interno do indivíduo, processadas e armazenadas na memória. Já no nível inconsciente (ICS) encontram-se os conteúdos reprimidos que são mantidos fora do nível consciente, representados pelas pulsões e desejos dos indivíduos.

**Quadro 1: Agrupamento das estratégias defensivas dos trabalhadores**

<b>CS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desinteresse</li> <li>• Absenteísmo</li> <li>• Insubordinação</li> <li>• Sabotagem</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Greves</li> <li>• Movimentos coletivos</li> </ul>
<b>ICS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mecanismo de Defesa</li> <li>• Doenças Psicossomáticas e Mentais</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ideologia defensiva da profissão</li> </ul>

**Individuais** → **Coletivas**

Fonte: CANÇADO, 1994, p.57

Durante algum tempo, esse tipo de estratégia tem como função proteger o ego contra os efeitos dolorosos; no entanto, seu uso constante pode levar à alienação e ao fracasso. Nesse caso, surgem as doenças psicossomáticas, perturbações psíquicas como o desenvolvimento de traços neuróticos, doenças ocupacionais como o estresse e a depressão, gerando o custo humano negativo. O custo humano negativo é provocado pelas contradições e pelos conflitos vivenciados em determinado contexto de produção de bens e serviços.

Ferreira e Mendes (2003) concordam que é normal que o indivíduo durante algum tempo utilize de estratégias defensivas, pois elas possuem o papel de proteger o ego contra a dissonância cognitiva e os afetos dolorosos. No entanto, o uso constante desse mecanismo pode levar o indivíduo a uma alienação, assim como a um fracasso de estratégia, por se tornar ineficaz, o que pode ocasionar desordens no corpo, como doenças psicossomáticas, estresse, depressão ou até mesmo perturbações psíquicas como desenvolvimento de traços neuróticos ou do tipo endócrino-metabólicas.

As estratégias defensivas têm como principais elementos constitutivos a negação, a racionalização, segundo Ferreira e Mendes (2003, p. 56):

- a) A negação constitui a não aceitação do próprio sofrimento e do sofrimento alheio no trabalho, podendo levar à sua banalização ou naturalização. As injustiças que fazem padecer os trabalhadores, a supervalorização dos

resultados positivos e as vantagens da produção e dos fracassos no trabalho são decorrentes da incompetência, da falta de seriedade e de preparo, da má vontade ou da incapacidade humana. Estes são alguns dos exemplos que podem gerar o sofrimento. A sua negação pode levar ao isolamento, à desconfiança, à exacerbação do individualismo, à banalização das adversidades do contexto de produção e à eliminação do coletivo no trabalho; e

- b) A racionalização representa a evitação e a eufemização (a simplificação) da angústia, do medo e da insegurança vivenciados no trabalho. É característico por invocar justificativas “mágicas” valorizadas pelo social e por invocar causas externas para explicar situações de trabalho desconcertáveis, desagradáveis e dolorosas. O fato propicia o risco, impõe ritmo acelerado e/ou exige elevados índices de desempenho e produtividade. Pode gerar comportamentos de apatia, indiferença, passividade, conformidade e controle sobre as pessoas e situações, além de ameaçar a estabilidade e desmascarar as razões da falta de ação diante das adversidades do contexto de trabalho.

Ao vivenciar o sofrimento, o indivíduo busca formas de manter a saúde e transformá-lo em prazer no mundo do trabalho. A utilização das estratégias defensivas seja no âmbito individual ou no coletivo foi a forma encontrada pelo homem da busca da saúde no trabalho, segundo Mendes (2007).

Dessa forma, o sofrimento pode transformar-se em prazer, desde que o trabalhador encontre reconhecimento em seu trabalho pelo seu esforço e investimento despendido na tarefa que executa, adquirindo sentido na construção da identidade no trabalho, participando na impressão de sua marca pessoal no meio social no qual está inserido (DEJOURS, 1999). Esse reconhecimento é definido por Mendes (2007, p. 44) como:

[...]o processo de valorização do esforço e do sofrimento investido para a realização do trabalho que possibilita ao sujeito a construção de sua identidade, traduzida afetivamente por vivência de prazer e de realização de si mesmo.



Mendes (2007) ressalta que o reconhecimento pode funcionar como um movimento de transformação e construção da realidade. Ou seja, à medida que os trabalhadores têm o seu trabalho reconhecido, a atividade passa ter significado para eles.

De acordo com as pesquisas de Mendes e Linhares (1996) e Mendes (1996), não existe um padrão de comportamentos de defesa para todos os trabalhadores, o que a implica na não generalização. Esses podem variar até em uma mesma categoria profissional.

Pode-se, a partir dessas referências, concluir que a principal contribuição da psicodinâmica prende-se à noção do princípio do conflito de forças opostas e em movimento como instrumento para explicar e interpretar os fenômenos que ocorrem nas situações de trabalho relacionados à subjetividade, à saúde psíquica dos trabalhadores e à vivência do prazer e sofrimento. As situações paradoxais impostas pelas organizações inseridas no cenário globalizado e competitivo, bem como a atuação em vários papéis exigida ao profissional de RH, figuram, portanto, como campo profícuo de estudo.

## **2.2 Gestão de Recursos Humanos**

A área de Recursos Humanos, diante das constantes mudanças, do acirramento da competição em escala global e os conseqüentes paradoxos, precisa assumir um papel muito mais significativo, vinculando suas ações aos objetivos estratégicos organizacionais e à gestão da mudança, conforme apontam Santos e Bolgar (2003).

Segundo Coda, César e Garcia (2005), o ambiente organizacional coloca em destaque um novo discurso: o da necessidade de uma atuação mais estratégica em recursos humanos. As organizações precisam que as funções de RH estejam alinhadas aos propósitos e metas, de modo a dar suporte às estratégias do negócio. A estratégia de RH deve, além de reconhecer os impactos do ambiente, ter um foco no longo prazo, em escolha e processo decisório, considerar todo o pessoal (e não apenas os operacionais) e ser integrada à estratégia corporativa. As funções de recursos humanos devem ser alinhadas à estratégia da empresa, atuando como

suporte ao corpo gerencial, uma vez que “todos os gerentes devem ser vistos como gerentes de recursos humanos”, segundo Anthony, Perrewé e Kacmar (1996) citado por Albuquerque (2005).

Nesse contexto, quem assume a gestão e a responsabilidade efetiva de seus subordinados são os gerentes de linha. Cabe ao profissional de RH o papel de promover o aconselhamento e a coordenação dos esforços desses gerentes de linha. Uma interdependência entre gerentes e profissionais de RH deve se desenvolver, na medida em que os gerentes tornam-se cada vez mais capazes de resolver “problemas de pessoas”. Em contrapartida, o profissional de RH torna-se capaz de compreender e de envolver-se com as diversas dinâmicas que envolvem cada área. (LACOMBE; TONELLI, 2000).

Essa concepção da atuação de RH traz em si conflitos tanto para os especialistas de RH como para os gerentes de linha. Os primeiros têm de despojar-se do poder centralizador e transmitir conhecimento para os gerentes de linha, enquanto esses têm de assumir outras funções, antes executadas pelo especialista em RH, além da operação de sua própria área funcional (CANÇADO *et al.*, 2005).

Essa abordagem estratégica para recursos humanos, já desde o início dos anos de 1980, ressaltava a participação do RH no planejamento estratégico da empresa e dava ênfase, primordialmente, ao alinhamento entre gestão de pessoas e estratégia organizacional e entre as estratégias, políticas e práticas de RH (ALBUQUERQUE, 1987; ANTHONY; BOSQUETTI; ALBUQUERQUE, 2005; PERREWÉ; KACMAR, 1996; ULRICH, 2004;).

Fisher (1998) aponta um novo significado assumido pela GRH, a partir dos anos 1990 – a GRH como vantagem competitiva. Com a perspectiva voltada para o negócio da empresa, começa a ser valorizado o papel das pessoas para que se consiga a competitividade das organizações. Se a estratégia busca a diferenciação e a obtenção de vantagem competitiva, cabe à GRH garantir que as pessoas sejam também fontes de vantagem competitiva. As empresas precisam buscar formas novas e criativas de gestão, cabendo à GRH transmitir as estratégias às pessoas e transformá-las em agentes de competitividade. Com base nas tendências e nos

desafios apontados por Ulrich (2004), Fischer (1998) atribui quatro funções principais à área de Recursos Humanos: estratégica; competitiva; de promover e auxiliar os processos de mudança; e de cuidar do envolvimento dos empregados com a empresa. Para o autor, o papel da ARH amplia-se, conforme ilustrado no Quadro 2:

**Quadro 2: ARH estratégico versus vantagem competitiva**

RH como	Estratégico	Vantagem Competitiva
Período	1980 - 1990	1990-
Condições de surgimento	Reconhecimento importância dos fatores do ambiente; e necessidade de vincular gestão de pessoas às estratégias organizacionais	Maior competitividade; necessidade de diferenciação; pessoas vistas como recursos para vantagem competitiva.
Papel	Adaptação das pessoas às necessidades estratégicas.	Transmissão das estratégias às pessoas; e transformá-las em agentes de competitividade
Funções e Contribuições	Motivar empregados; manter a segurança e o bom ambiente, garantindo envolvimento.	Estratégica, competitiva, focada na mudança e no envolvimento dos empregados.
Principais atividades	Treinamento, recrutamento interno e desenvolvimento; busca de práticas ideais; terceirização; e descentralização	Administrar rede de agentes organizacionais: gerentes, parceiros internos e externos; administrar programas que dependem de comportamento de pessoas; criar instrumentos de gestão para pessoas; mensurar impactos de RH; manutenção da capacidade intelectual da organização; e orientação para um desenvolvimento integrado.

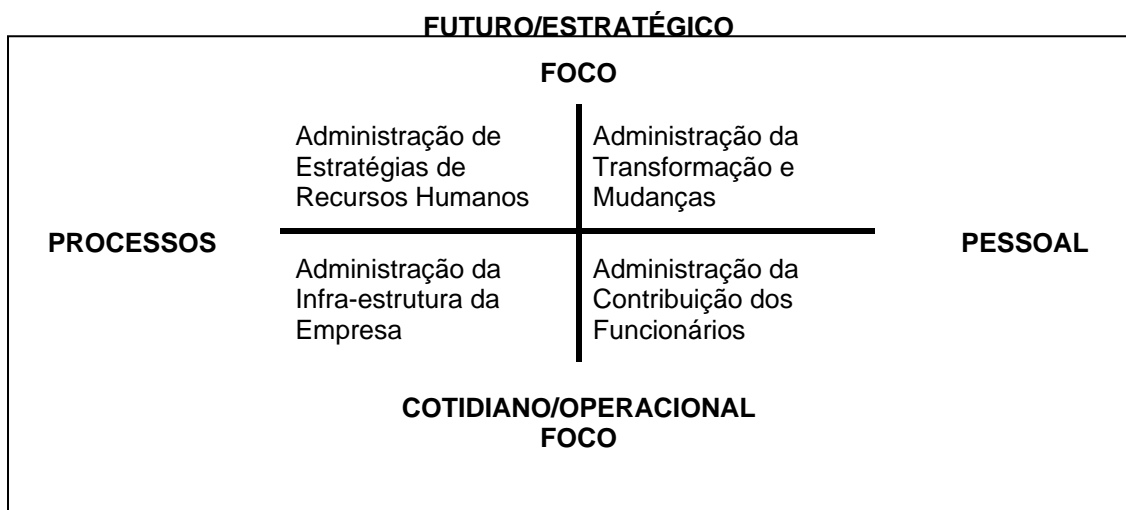
Fonte: Fisher, 1998.

Dentre os muitos defensores de uma mudança no enfoque da atuação da área de RH, Ulrich (2004) questiona a contribuição do tradicional Departamento de Pessoal e sugere uma nova perspectiva para a área, focalizando os resultados, e não as atividades tradicionais e burocráticas do departamento. O autor identifica três capacidades genéricas essenciais como resultados de RH que agregam valor à empresa, tanto para clientes como para investidores e funcionários: criar clareza estratégica, fazer com que as mudanças aconteçam e gerar capital intelectual.

Para tal, segundo Ulrich (2004), o RH deve assumir múltiplos papéis: parceiro estratégico, agente de mudança, especialista administrativo e defensor dos funcionários. Precisa, também atuar como parceiro, desenvolvendo suas funções em conjunto com os gestores de linha em prol da competitividade e do envolvimento de todos. Assim, o RH e os gerentes de linha tornam-se parceiros empresariais para o atendimento de objetivos organizacionais.

Para descrever os quatro papéis fundamentais para o profissional de RH dos tempos atuais, Ulrich (2004) utilizou-se de metáforas, ou seja, imagens que caracterizam os profissionais de RH em cada um de seus papéis. Ele sugere um modelo de estruturação de RH baseado na intersecção de dois eixos: o eixo horizontal representa as atividades que vão desde a administração de processos (ferramentas e sistemas de RH) até a gestão das pessoas; e o eixo vertical representa o foco que vai do cotidiano, operacional de curto prazo, até o futuro, voltado para as estratégias de longo prazo. Esses dois eixos descrevem os quatro papéis principais de RH: parceiro estratégico, especialista administrativo, agente de mudança e o defensor dos funcionários, conforme apresentado no Quadro 3. Coutinho (2004) critica a tradução de defensor dos funcionários por ter uma conotação paternalista. Sugere a utilização da nomenclatura intérprete das necessidades dos funcionários.

**Quadro 3: Papéis de RH na construção de uma organização competitiva**



Fonte: Ulrich, 2004, p. 40

Segundo Ulrich (2004), esses papéis podem ser assim caracterizados:

- a) administração de estratégias de RH, cujo papel concentra-se na participação do processo de definição da estratégia empresarial; e concebe estratégias e práticas de RH que sejam alinhadas à estratégia empresarial, transformando o profissional de RH em parceiro estratégico da organização, que caracteriza a metáfora para esse papel;
- b) administração de infra-estrutura da empresa, cujo papel é conceber e desenvolver processos eficientes para contratar, treinar, avaliar, premiar,

- promover e gerir o fluxo de funcionários na empresa – ou seja, o papel tradicional do especialista administrativo. Os profissionais de RH criam infraestrutura mediante o constante “olhar” para a melhoria dos processos;
- c) administração da contribuição dos funcionários, cuja meta é obter maior envolvimento e competência do quadro de pessoas, por meio da provisão de recursos necessários aos empregados – ou seja, o papel do defensor dos funcionários. Os profissionais de RH devem contribuir ajudando os funcionários a desenvolver um melhor trabalho frente as suas competências.
  - d) administração da transformação e da mudança, cujo papel é assegurar a capacidade de mudança organizacional, transformando o profissional de RH em agente de mudança. Essa transformação ocasiona uma mudança fundamental no interior da empresa – ou seja, mudança cultural. Os profissionais tornam-se catalisadores e guardiões culturais.

Esses múltiplos papéis propostos por Ulrich (2004) apresentam várias dualidades e paradoxos para os profissionais de RH, na medida em que eles têm de atuar simultaneamente na realização de tarefas operacionais *versus* estratégicas; polícia *versus* parceiro; atentar para metas qualitativas *versus* quantitativas; e pensar ações de curto e longo prazos.

Tanure, Evans e Pucik (2007) avançam no modelo proposto por Ulrich (2004) ao apresentar uma concepção que engloba quatro faces para a atuação do RH: executor, construtor, parceiro de mudança e navegador. Observam-se algumas semelhanças: os papéis operacionais de especialista administrativo e de defensor dos funcionários são equivalentes às faces do executor e do construtor; os papéis estratégicos e de longo prazo (parceiro estratégico e agente de mudança) equivalem à face do parceiro de mudança. Não se encontra, entretanto, ressonância com a face do navegador, essencial na atualidade para enfrentar os paradoxos inerentes às empresas transnacionais.

Na próxima seção, discute-se essa perspectiva apresentada por Tanure, Evans e Pucik (2007), que é a base para o modelo da pesquisa utilizado nesta dissertação. A opção por esse modelo deveu-se primeiramente, à sua adequação à realidade brasileira e à sua contemporaneidade, refletindo pesquisas realizadas com RH,

nessas três últimas décadas, em empresas européias, norte-americanas e, principalmente, brasileiras, e também por reunir os elementos necessários para investigar os paradoxos organizacionais inerentes à função atual da área de RH.

### **2.2.1 As quatro faces de RH**

A controvérsia sobre a contribuição da gestão de recursos humanos (GRH) para o desempenho da empresa é presente nas discussões acadêmicas e entre os executivos. Há décadas, alguns estudiosos coletam dados sobre a relação entre a qualidade das práticas de GRH e o retorno do investimento para a empresa. Tentam convencer os acionistas de que essa relação é forte e direta segundo Pfeffer (1998) citado por Evans; Pucik; Barsoux (2002). Já outros autores continuam céticos e questionam a robustez dessa evidência. Há uma variedade desconcertante de práticas de GRH nas empresas e nos países. Cultura e contexto tornam ainda mais complexa a questão da contribuição da gestão de recursos humanos para o desempenho, principalmente diante da internacionalização das empresas (EVANS; PUCIK; BARSOUX, 2002).

Ao contrário do que muitos possam pensar, a gestão de pessoas não é uma área homogênea. Dependendo do grau de modelagem que a área encontra em uma ou outra organização, seu resultado, à luz da estratégia da empresa, poderá ser bastante distinto. Na prática, constata-se que a falta de compreensão desse fato está na base das confusões sobre o papel dessa área nas empresas (TANURE; EVANS; PUCIK, 2007). Segundo os autores, a área de RH não explora devidamente os problemas que afligem as organizações e que possivelmente afetam sua competitividade. Em muitas situações, adotam pacotes prontos para qualquer tipo de eventualidade que se apresente. Muitas empresas brasileiras ainda permanecem no antigo modelo operacional de gestão de RH.

Tanure, Evans e Pucik (2007) identificaram quatro formas de modelar a área de GRH, as quais podem ser entendidas como faces ou etapas, embora não sigam necessariamente uma ordem. São denominadas de: “execução”, “construção dos fundamentos”, “realinhamento” e “direção”. Cada face corresponde a uma

perspectiva teórica diferente, possui implicações específicas para a dinâmica organizacional e demonstra um conjunto distinto de perspectivas sobre a ligação entre a gestão de pessoas e o desempenho da empresa. Para os autores, as quatro faces (ou etapas) da GRH ampliam-se, conforme os conceitos abaixo.

#### 2.2.1.1 Executor

Para Tanure, Evans e Pucik (2007), essa face (ou etapa) é focada na ação e diz respeito às tarefas típicas da área de RH. Ou seja, refere-se ao exercício de realizar as atividades inerentes às práticas de RH. Para melhor entendimento, percebe-se que o RH pode estar atuando em dois grupos: o tecno-burocrático, responsável pelas atividades legalistas, que é chamado de “Departamento de Pessoal”; e o que apresenta o uso de ferramentas de gestão de última geração, como *softwares* e práticas modernas e avançadas, mas contudo em desalinho entre si e, até mesmo com as estratégias da empresa.

As empresas que estão na etapa de execução preocupam-se em realizar uma carga excessiva de treinamentos e desenvolvimento. Buscam avaliar números de homens horas treinados, e o gestor de RH é avaliado pelo cumprimento de suas metas, preocupando-se muito com os burocráticos relatórios anuais, o que pode impedir de aprofundar na utilização dessas ferramentas modernas.

Em três décadas de pesquisas realizadas em empresas multinacionais e brasileiras, Tanure, Evans e Pucik (2007) constataram, a partir de contatos diretos com dirigentes e empregados, que na maioria dessas empresas a área de RH ainda encontra-se na etapa de execução; ou seja, executa as funções clássicas de RH, mas desalinhadas do negócio e das estratégias da organização. Essas grandes empresas costumam ser reconhecidas por suas ferramentas de gestão sofisticadas, apesar de pouco ou nada eficazes; chegam a acreditar que isso seja suficiente para seu crescimento; e recebem seus “prêmios” por possuírem e aplicarem ferramentas que, inconsistentes com a estratégia organizacional, não representam significado algum para o negócio da empresa. Conclui-se que a execução deveria estar

vinculada à estratégia do negócio. O caminho então seria consistência, o que remete para a segunda face da GHR.

#### 2.2.1.2 Construtor

O enfoque desta face de construtor incide na busca da coerência interna entre os componentes do sistema de trabalho, os elementos de gestão de RH e a estratégia organizacional, conforme apontado por Tanure, Evans e Pucik (2007). Esta face é de construção dos fundamentos e de edificação de uma infra-estrutura adequada. Os fundamentos da GRH precisam ser bem delineados e construídos, de forma a garantir sua consistência interna, partindo-se da premissa de que a estratégia organizacional está correta. Os principais processos e atividades básicas de RH, demonstrados no Quadro 4, deverão interligar-se, ajustando-se uns aos outros e alinhados às demais tecnologias de gestão da organização. É o momento de buscar uma coerência interna entre organização e seus fundamentos de gestão de pessoas:



#### Quadro 4 - Fundamentos da GRH

RECRUTAMENTO E SELEÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mão-de-obra ou planejamento de RH</li> <li>• Recrutamento</li> <li>• Gestão de oportunidades iguais</li> <li>• Transferências internacionais</li> <li>• Dispensa e recolocação</li> </ul>
TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Indução</li> <li>• Treinamento (em serviço e fora do serviço)</li> <li>• Análise de desempenho e de potencial</li> <li>• Desenvolvimento de liderança</li> </ul>
GESTÃO DE CARREIRA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planejamento de carreira</li> <li>• Orientação e acompanhamento</li> <li>• Gestão de sucessão</li> </ul>
GESTÃO DE DESEMPENHO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestão da motivação e do comprometimento</li> <li>• Avaliação do emprego</li> <li>• Objetivo/estabelecimento de padrões e orçamento</li> <li>• Mensuração do desempenho</li> <li>• Avaliação de desempenho</li> </ul>
GESTÃO DE RECOMPENSAS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Remuneração e benefícios</li> <li>• Recompensas informais</li> <li>• Gestão da vida pessoal x profissional</li> </ul>
RELAÇÕES INDUSTRIAIS E DE TRABALHO	

Fonte: Tanure, Evans e Pucik (2007, p. 24)

Fonseca (2007) complementa que o ponto central da face ou etapa do construtor é a consistência nos processos, na maneira como eles se conectam uns aos outros e à estratégia empresarial. As práticas de RH só se apresentarão como consistentes quando seus sistemas estiverem, de fato, alinhados à filosofia de gestão e ao sistema de valores da organização. Assim: “O todo é mais importante que a soma das partes” (EVANS; PUCIK; BARSOUX, 2002, p. 55).

Três aspectos concernentes à consistência devem ser observados:

- a) Consistência para o empregado. Este aspecto procura mostrar se os empregados, individualmente, enxergam os diversos processos de RH como complementares ou conflitantes. Segundo os autores, o RH deixa de cumprir seu papel como construtor quando suas práticas apresentam-se misturadas de forma inconsistentes, e assim são percebidas por seus clientes.

- b) Consistência entre os empregados. O tratamento dado aos empregados com mesma função, atuando em áreas ou unidades diferentes, é percebido de forme uniforme e justa.
- c) Consistência temporal. Refere-se à continuidade no tempo. O movimento constante de mudança das práticas e políticas da empresa pode resultar em dispêndio de energia produtiva de todos os envolvidos e levarão ao que o autor chama de “frustração funcional”.

Na face de construção, as empresas devem priorizar a adequação. Ou seja, as práticas de RH sempre dependerão das estratégias mais relevantes para cada empresa. Não há como negar a cultura, o ambiente interno, as mudanças de mercado e as demandas organizacionais para se praticar RH. Torna-se mister que haja consistência entre as metas e o modelo a ser adotado por RH para atingi-las. Isso, na verdade, é que os autores querem dizer como “fundamentos” (EVANS; PUCIK; BARSOUX, 2002).

Um dos riscos dessa face é a fixação do RH nos processos já existentes, com o conseqüente retorno à face do executor. É preciso ter o cuidado para não se criar o hábito e tornar-se um mero administrador de seus sistemas, engessado, paralisado e fixado no modelo de construtor. Prever as mudanças de mercado e antecipar-se as elas torna-se fundamental para esses profissionais, que necessitam enxergar novos processos e ser capazes de implementá-los. Se não acontecer, correm o risco de virar um simples zelador de procedimentos já implantados e conhecidos que um dia foram bem sucedidos, mas que hoje não passam de práticas obsoletas e arcaicas para a organização estratégica (EVANS; PUCIK; BARSOUX, 2002). Nesse sentido, o profissional de RH precisa posicionar-se perante as constantes mudanças, o que o levará ao próximo papel.

### 2.2.1.3 Parceiro de Mudanças

Nesta etapa, o gestor de RH é um parceiro de mudanças. Para tal, a concepção da atuação de RH é sustentada pela estrutura teórica da adequação externa. É muito complexo administrar a mudança sem um estreito alinhamento entre conteúdo e

processo (gestão de RH e gestão de linhas produtivas) e as pressões externas. Assim, Tanure, Evans e Pucik (2007) apontam como sendo este o momento em que o RH percebe-se redefinindo e transformando sua abordagem de atuação para poder contribuir de forma mais efetiva com o realinhamento organizacional às mudanças estratégicas e ao ambiente externo.

Nessa face (ou papel) de RH, o foco é no ajuste externo, voltado ao ambiente externo, sendo necessário estruturar os processos organizacionais para o atendimento de novos objetivos estratégicos. O êxito ocorrerá somente se houver contribuição efetiva de RH e, principalmente, se ele estiver alinhado às estratégias organizacionais e às mudanças e transformações demandadas pelo negócio. Dessa forma, a GRH deve estar interligada à estratégia que reflita adequadamente o setor em que a empresa se insere e o ambiente competitivo. O importante é ficar atento às alterações do ambiente e fazer a mudança acontecer na GRH para que o desempenho não se torne negativo (TANURE; EVANS; PUCIK, 2007).

A adequação continua sendo a estrutura teórica que sustenta a terceira face da GRH, segundo Evans, Pucik e Barsoux (2002). Mas conseguir essa adequação não é fácil, pois a necessidade de conseguir consistência interna deve ser complementada com a consistência externa, com um novo enfoque e compatibilidade das exigências do ambiente externo. Para os autores, a adequação externa é, geralmente, chamada de “Gestão Estratégica dos Recursos Humanos”.

Os sistemas de GRH só têm um impacto sistemático sobre a essência da empresa quando são encaixados na infra-estrutura de gestão e ajudam a empresa a estabelecer prioridades comerciais importantes, tais como a redução dos tempos do ciclo de desenvolvimento dos produtos, ampliando o serviço ao consumidor, reduzindo a rotatividade dos empregados de alta qualidade, etc (EVANS; PUCIK; BARSOUX, 2002. p. 32).

A GRH tem uma função principal ou, até mesmo, essencial na implementação de mudanças. Contudo, corre-se o risco de uma fixação neste papel de parceiro de mudança, com a descontinuidade de não enxergar resultados provenientes de nova soluções implantadas, por ausência de tempo suficiente para tal procedimento. Os famosos “modismos” implantados pela GRH, ditos como mudanças sem objetivos claramente definidos para os empregados e, até mesmo, para os próprios

profissionais de RH, podem acarretar desconfianças e descréditos por parte de todos no processo (EVANS; PUCIK; BARSOUX, 2002; TANURE; EVANS; PUCIK, 2007; FONSECA, 2007).

#### 2.1.1.4 Navegador

Nesta etapa, segundo Tanure, Evans e Pucik (2007), o RH tem como função auxiliar os gestores a transitarem entre dualidades ou paradoxos organizacionais inerentes às empresas transnacionais. Como exemplo, tem-se de lidar com as tensões entre a consistência interna, que pode ser necessária para o desempenho de curto prazo, e os ajustes externos, que podem ser indispensável para a sobrevivência organizacional de longo prazo. O RH tem a função de preparar as pessoas para os desafios do futuro, que incluem, especialmente, a capacidade de “navegar” entre forças contraditórias. O navegador precisa atentar-se às mudanças rápidas e “construir o futuro no presente” e entender as dualidades e conviver com elas, auxiliando a empresa a “navegar” entre os muitos paradoxos inerentes ao mundo organizacional.

Para o RH, trata-se de um grande desafio, pois terá que gerenciar as contradições coexistentes na organização. Fonseca (2007) ressalta que o desafio maior de RH é criar um contexto no qual tais forças opostas deixem de ser vistas somente como impeditivas e conflituosas, mas que passem a atuar como forças propulsoras de desenvolvimento organizacional.

Segundo Tanure, Evans e Pucik (2007), nesta quarta face, denominada de “direção”, o RH assume o posicionamento de contornos genuinamente estratégicos, nos quais aspectos da cultura brasileira, que têm a flexibilidade como seu pilar fundamental, podem ser bastante positivos. Assim, a empresa que conseguir explorar o lado positivo dessa característica apresentará melhores condições de gerenciar o “pêndulo” das contradições, das ambigüidades e os opostos.

Por outro lado, conforme já apontado, esses opostos podem gerar situações de conflitos e tensões, os quais podem ser prejudiciais à saúde da empresa e dos

trabalhadores. Dependendo da forma como lida com esses paradoxos, o indivíduo pode perceber sua situação de trabalho como sofrimento ou como prazer.

Entende-se que a saúde psíquica no trabalho deriva da interação harmoniosa entre indivíduo-trabalho-organização, dependendo da qualidade das relações socioprofissionais. Cabe-se aos profissionais de RH auxiliar a empresa a enfrentar seus paradoxos. O indivíduo deve estar preparado para enfrentar os paradoxos inerentes à sua própria profissão. A próxima seção aprofundará sobre esse tema.

### **2.3 Paradoxos Organizacionais em Relação à GRH**

A dualidade, ambigüidade e situações paradoxais fazem parte da realidade organizacional e da realidade do ser humano. O ato de lidar com algumas dimensões opostas e incoerentes e, principalmente, com a tensão é inerente à atuação de muitos profissionais nas empresas. Vasconcelos e Vasconcelos, (2004, p. XV) definem paradoxo como “a representação pelo indivíduo ou grupo de sua experiência, sentimentos, crenças e interações mediante dois estados aparentemente inconsistentes, duas realidades opostas e aparentemente irreconciliáveis”. Os paradoxos organizacionais são representações polarizadas e socialmente construídas, caracterizados como: discursos e prática, autonomia e conformidade, passado e futuro, aprendizagem e mecanização do trabalho, e liberdade e controle, dentre outras.

O conceito de paradoxo não é novo. Conforme Vasconcelos e Vasconcelos (2004), vem sendo utilizado desde a década de 1950, nos estudos das organizações. Segundo Vasconcelos *et al.* (2004), Merton (1950) foi um dos pioneiros a tratar desse assunto. Para ele, toda ação social produz um paradoxo básico, tendo conseqüências contraditórias – para cada efeito positivo, pode existir um efeito que contrarie as expectativas dos indivíduos. A vivência dessas contradições pode provocar tensões nas organizações e acarretar fenômenos como resistência organizacional e manifestação de conflitos.

Vasconcelos e Vasconcelos (2004) concordam com essa perspectiva, afirmando que quando o indivíduo percebe a organização ou parte específica (setores ou

departamentos) de forma ambígua e imprecisa surge a percepção paradoxal da realidade, a qual gera tensões, podendo produzir resistência e conflitos. Essa percepção pode gerar processos psicológicos denominados “dissonância cognitiva”, termo proposto por Fertinger (1957), citado por Vasconcelos *et al.* (2003). A dissonância cognitiva refere-se a qualquer incompatibilidade que um indivíduo percebe entre duas ou mais atitudes ou entre comportamentos e atitudes. Essa dicotomia entre a própria ação ou de sentimentos provoca tensão e desconforto psicológico, fenômeno chamado de “dissonância cognitiva”.

A forma como o indivíduo lida com a dissonância cognitiva está relacionada com seu desenvolvimento psicológico. No campo da teoria organizacional, vem sendo abordada por estudos realizados na França, por autores como Dejours (1987) e Enriquez (1991), que analisam a psicodinâmica organizacional. Alguns conceitos clássicos sobre personalidade fundamentam o tema, os quais segundo Vasconcelos e Vasconcelos (2004), devem ser analisados.

As teorias da psicodinâmica enfatizam a importância dos motivos, das emoções e de outras forças internas. Supõem que a personalidade desenvolve-se à medida que os conflitos psicológicos são resolvidos, geralmente durante a infância (DAVIDOFF, 2005). Essa teoria é baseada nos trabalhos de Freud sobre a ambigüidade de pulsões que caracteriza todo ser humano, dividido entre pulsão de vida (*Eros*) e pulsão de morte (*Thanatos*). Desde sua infância, o indivíduo tem de lidar com polaridades básicas, na busca de um equilíbrio contínuo entre duas dimensões representadas pelo id e pelo superego. Segundo Fadiman e Frager (1986), citado por Vasconcelos *et al.* (2003), o aparelho psíquico do indivíduo, ou as estruturas da personalidade, é composto por três componentes básicos: id, ego e superego. O ego representa o princípio da realidade, a parte organizadora da personalidade que procura unir e conciliar as reivindicações do id (instintos, fantasias e desejos) e do superego (moral e regras sociais).

A realidade, percebida pelo indivíduo de forma dual e ambígua, é fonte de recompensas e também de grandes privações e frustrações, segundo Klein e Jacques (1955), citado por Vasconcelos *et al.* (2003). O indivíduo, para lidar e sobreviver as essas dualidades, tende a diminuir a bipolaridade de suas percepções.

Ao lidar com as dimensões opostas, tipo “bom” e “mau”, que produziriam dissonância cognitiva, o indivíduo tende a apegar-se ao aspecto positivo de sua percepção, fazendo uma síntese do paradoxo. Esse fenômeno é chamado de “clivagem” ou de “separação das pulsões de vida ou de morte”.

Transpondo esses conceitos para as organizações, a realidade das empresas apresenta-se também de forma dual e polarizada. O trabalho, ao mesmo tempo, é fonte de recompensa e de reconhecimento, mas também de frustrações, punições e privações. A percepção dessa polarização sempre ocorrerá entre os seres humanos, sendo um processo contínuo, no qual o indivíduo faz a síntese de uma polarização e, imediatamente, ressurgem outras, segundo Vasconcelos *et al.* (2003).

Essa polarização torna-se mais intensa diante do acirramento da globalização e da competitividade. Novas demandas -- muitas vezes, antagônicas -- colocam os profissionais em situações de tensão. Segundo Kilimnik (2000), nesse novo contexto as organizações tiveram de desenvolver novas competências e de reestruturar-se passando a utilizar novos modelos de gestão. Esses modelos e essas competências, por sua vez, tiveram um impacto direto na gestão de recursos humanos, assim como nos profissionais que atuam nessa área, que passam a enfrentar quatro principais desafios, que são, em si, paradoxais, segundo Pucik, Thichy, Barnett (1992), citado por Kilimnik (2000):

- a) reconciliar a necessidade de uma centralização local com uma descentralização global;
- b) integrar estratégias diversificadas de negócios em uma escala mundial;
- c) adaptar as formas organizacionais globais ao ambiente local; e
- d) acomodar redes, alianças e parcerias organizacionais.

Entre os muitos paradoxos inerentes ao mundo organizacional atual, Tanure, Evans e Pucik (2007, p. 40) destacam alguns que vêm fazendo parte da realidade organizacional e dos desafios de RH, no sentido de capacitar os gestores para transitar entre forças opostas (quadro 5). Esses desafios fazem parte da atribuição do papel do RH navegador, tema que será aprofundado na seção seguinte.

### QUADRO 5: Algumas dualidades enfrentadas pelas organizações

Perspectiva de curto prazo	x	Perspectiva de longo prazo
Foco no operacional	x	Foco no estratégico
Cooperação	x	Competição
Estratégia de baixo custo	x	Estratégia de diferenciação
Descentralização	x	Centralização
Integração corporativa	x	Autonomia nas unidades de negócio
Responsabilidade individual	x	Responsabilidade da equipe
Estratégias planejadas	x	Reação às oportunidades
Foco nos negócios	x	Foco na parte técnica
Mudança	x	Continuidade
Velocidade na implantação	x	Cuidado na implantação
Rigidez	x	Flexibilidade
Especialista	x	Generalista
Orientação para resultados	x	Orientação para pessoas
Evitar falhas	x	Correr riscos
Hierarquia rigorosa	x	Redes de comunicação
Muito discurso	x	Pouca prática
Conformismo	x	Inovação
Planejamento administrativo	x	Iniciativa e criatividade
Liberdade	x	Controle
Mudança na base da empresa	x	Mudança no topo da empresa
Foco no passado	x	Foco no futuro
Foco em processos	x	Foco na estrutura
Reação à crise	x	Antecipação do futuro no presente
Conhecimento focado na expertise funcional	x	Perspectivas amplas e mútuas de troca de conhecimento

Fonte: Tanure; Evans; Pucik, 2007, p. 40.

Tanure, Evans e Pucik (2007) alertam que, se no passado os movimentos entre essas dualidades eram lentos, hoje eles se intensificam, saltando de um extremo ao outro muito rapidamente, em função das demandas ambientais. Tem-se que entender que esses opostos se explicam como paradoxos, não consistindo uma questão de escolha por um ou por outro, mas sim em dualidades que precisam ser reconciliadas e equilibradas constantemente.

Pesquisa realizada por Aguiar e Mello (2006) detectaram essas contradições, principalmente entre o discurso e a prática. Vasconcelos e Vasconcelos (2004, p. XVI) confirmam esse descompasso, enfatizando que “[...] os discursos das organizações mudam rapidamente, enquanto as mudanças efetivas nos sistemas produtivos acontecem de modo mais lento em razão de sua grande complexidade”:



Essas contradições e descompassos, conforme Aguiar e Mello (2006), tanto podem trazer conseqüências para as empresas como podem comprometer a saúde do trabalhador:

- a) pela falta de conhecimento e de tempo para a realização do aprendizado: insegurança na realização das tarefas;
- b) pela incerteza e pela possibilidade de errar: medo;
- c) pela velocidade das mudanças e pelo excesso de trabalho: estresse;
- d) pela impossibilidade de influenciar na situação: nervosismo;
- e) pela constante pressão psicológica: riscos à saúde;
- f) pela falta de confiança no sistema e pela falta de credibilidade nas promessas da empresa: vergonha e vontade de abandonar o trabalho; e
- g) pela falta de recursos humanos e materiais: desgaste emocional e físico.

Tanto Aguiar e Mello (2006) como Mendes (1999) ressaltam que as contradições entre discurso e prática parecem influenciar diretamente a satisfação para com a realização do trabalho, pois denotam situações de conflito e sofrimento, por meio de atitudes agressivas dos clientes insatisfeitos, da execução de tarefas penosas, do medo, da frustração, do desânimo e das tensões e crises no interior das equipes.

Também foram identificadas como situações de tensão e conflitos a falta de autonomia e de tempo adequado para adaptação às mudanças, situações de sobrecarga, marcadas por tensões prolongadas, e também de subcarga, caracterizadas pela impossibilidade de desenvolver e fazer uso da capacidade psíquica em tarefas nas quais são requeridos estados permanentes de atenção, de supervisão e de pressão por produtividade (LAURELL, 1985; CORRÊA, 2003).

Complementando esses resultados, Silva e Vergara (2003, p. 11) ressaltam que a ampliação das divergências entre os discursos das organizações e as percepções dos indivíduos que delas fazem parte é potencializada pela “[...] fragmentação com que a administração tem tratado o ser humano desde suas primeiras teorias [...]”. Os processos de mudança observados enfatizam excessivamente a racionalidade e, de certa forma, ignoram a complexidade, a ambigüidade e os paradoxos que fazem parte do ambiente, conforme apontado por Vince e Broussine (1996) citado por Silvia e Vergara (2003).

Conforme afirmam Mascarenhas, Vasconcelos e Protil, (2004), quando o indivíduo percebe tais contradições, torna-se insatisfeito com a vigência das regras e tenta ser um agente de mudança em potencial, questionando o sistema e as regras, agindo politicamente para modificá-las. As contradições perceptivas e os paradoxos que incomodam esses agentes geram, portanto, a energia para a transformação do sistema social. Ou, conforme os estudos no campo da psicodinâmica organizacional que analisam os efeitos dos paradoxos organizacionais, os grupos de atores sociais podem desenvolver reações defensivas que aumentam o nível de estresse no sistema organizacional.

Estudos sobre gestão de recursos humanos realizados por Lacombe e Tonelli (2004) e por Mascarenhas *et al.* (2004) apontam inúmeras dificuldades para a prática dos novos modelos de gestão de pessoas, voltados para a aprendizagem e a mudança, ocasionadas principalmente pela discordância entre a adoção de um novo discurso de gestão de pessoas e a sua efetiva operacionalização.

Outras práticas muito comuns nas organizações e também vivenciadas pelos profissionais da GRH são a do conformismo e a da resistência à inovação, já detectada por Selznick (1955), citado Vasconcelos *et al.* (2003). Ela se traduz na tendência dos burocratas da organização de se apegar às normas e procedimentos formais, bloqueando a inovação e a renovação organizacional.

Outras pesquisas também abordam um paradoxo bastante vivenciado pela GRH: a polarização entre planejamento administrativo e iniciativa/criatividade. Blau e Scott (1970), citado por Vasconcelos *et al.* (2003), apontaram para a criatividade. A necessidade de planejamento é ligada a regras e controles. A maior parte dos mecanismos de controle inibe a iniciativa e a criatividade individual, transpondo para os indivíduos o dilema maior entre ordem e liberdade. Este é um dos paradoxos enfrentados pelos profissionais, inclusive os de RH, que cada vez mais são demandados pela atuação estratégica.

Esses paradoxos não são exclusivamente vivenciados pela área de gestão de pessoas, mas podem ser potencializados pelo exercício dessa profissão. Esses

opostos podem gerar situações de tensões e conflitos que podem ser danosos à saúde da empresa e dos trabalhadores. Dependendo da forma como lida com esses paradoxos, ele pode perceber sua situação de trabalho como sofrimento ou como prazer. Se o RH deve auxiliar a organização a lidar ou navegar nesses paradoxos, torna-se necessário que ele tenha capacidade de lidar bem com tais situações relativas ao exercício de sua própria profissão.

A partir do referencial teórico, propõe-se entender a relação entre prazer e sofrimento, bem como exercício das quatro faces do RH e os paradoxos organizacionais. No próximo capítulo apresenta-se a metodologia para o desenvolvimento da pesquisa realizada nesta dissertação.

### 3 METODOLOGIA

#### 3.1 Caracterização da Pesquisa

Tendo em vista o objetivo proposto por esta dissertação – identificar se o prazer e sofrimento enfrentados pelos profissionais de RH no exercício da sua profissão estão relacionados com as quatro faces de RH e com os paradoxos organizacionais –, optou-se por realizar uma pesquisa quantitativa e descritiva, tendo por referência a classificação de Vergara (2003), quanto aos fins e aos meios.

A pesquisa quantitativa é apropriada quando existe a possibilidade de adotar medidas quantificáveis de variáveis e inferências a partir de amostras de uma população, segundo Malhotra (2001). Esse tipo de pesquisa usa medidas numéricas para testar construtos científicos e hipóteses ou busca padrões numéricos relacionados a conceitos cotidianos. Malhotra (2001) afirma que a pesquisa quantitativa tem o objetivo de quantificar os dados, aplicando-se alguma forma de análise estatística.

A pesquisa descritiva, segundo Malhotra (2001), serve para descrever alguma situação. Segundo Vergara (2003), a pesquisa descritiva apresenta características de uma determinada população ou fenômeno, podendo estabelecer correlações entre as variáveis. Não tem o compromisso de explicar os fenômenos, mas sim de descrevê-los.

Foi utilizado o método de *survey*, que, segundo Hair *et al.* (2005), é um procedimento para a coleta de dados e de informações, a partir de uma amostra de indivíduos, tendo por objetivo entrar em contato com os respondentes. Dessa forma, os participantes ficam cientes de que, por meio do questionário, seus comportamentos/atitudes estão sendo pesquisados. Esses questionários são auto-administrados, pois não necessitam da presença do pesquisador para serem respondidos, segundo Hair *et al.* (2005).

### 3.2 Modelo de Pesquisa

Tendo como referência a teoria abordada, buscou-se avaliar a inter-relação entre os três construtos (FIG. 1):

- a) as vivências de prazer ou sofrimento;
- b) as quatro faces (ou etapas) da gestão de RH; e
- c) os paradoxos organizacionais vivenciados pelos profissionais de RH.

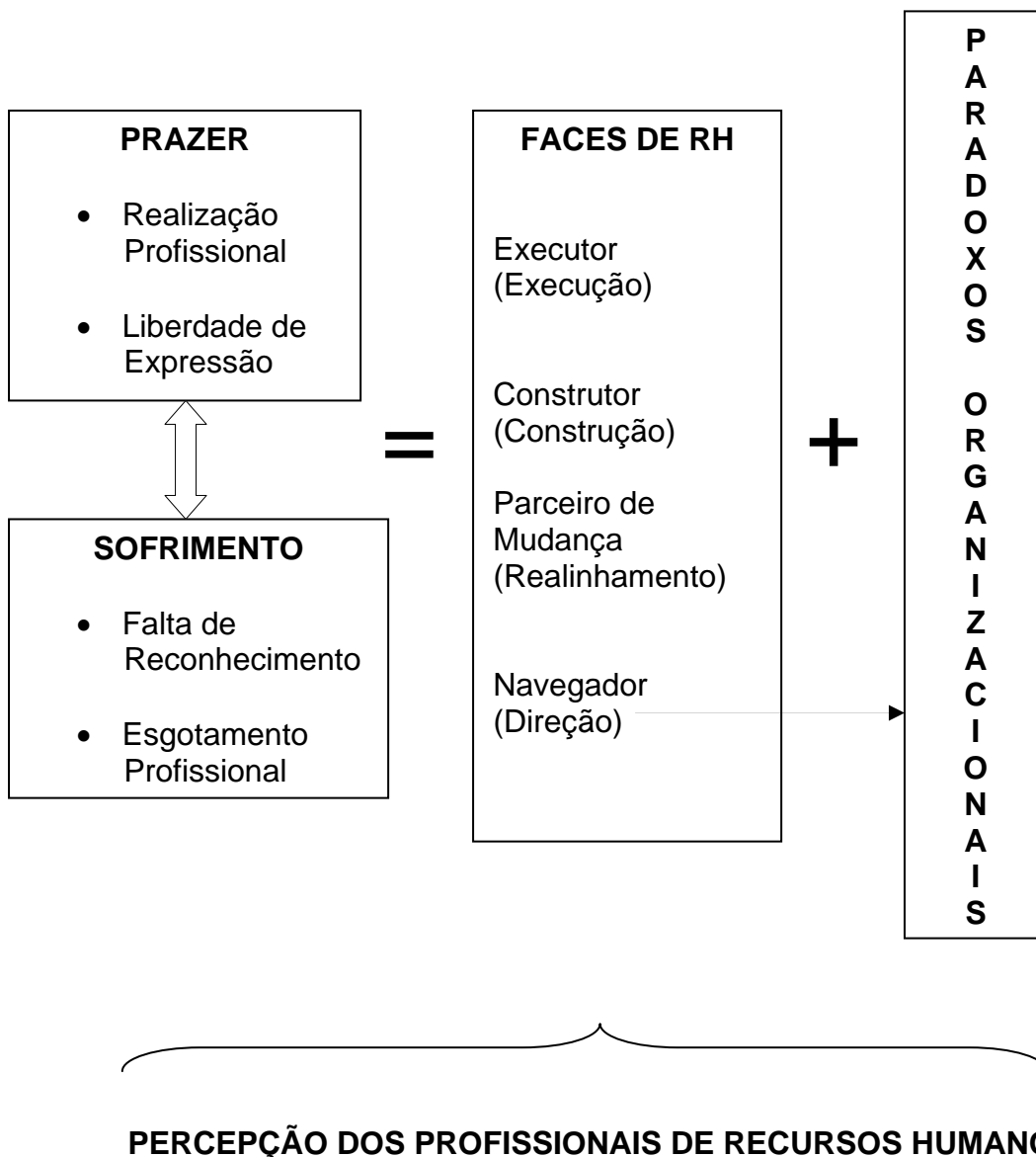


FIGURA 1 - Modelo de pesquisa  
 Fonte – elaborado pela autora da dissertação

Para a construção deste modelo, adotou-se o conceito de sofrimento e prazer baseado na perspectiva de Dejours (1991, 1994, 1996). Segundo o autor, o sofrimento pode ser decorrente da organização do trabalho, quando esta impacta negativamente o funcionamento psíquico dos trabalhadores, gerando conflitos decorrentes do confronto entre as necessidades do corpo e da mente e a proibição da satisfação dessas necessidades. O conteúdo das tarefas e a qualidade das relações com os pares e a hierarquia podem desencadear sofrimento psíquico para o trabalhador ou ser fonte de prazer e equilíbrio, o que depende das regras estabelecidas e da margem de liberdade que lhe é oferecida, bem como da história de vida do trabalhador. Podem ainda ser fonte de prazer ou sofrimento a possibilidade da execução das faces que o RH tem de executar e sua atuação em relação às dualidades e paradoxos organizacionais.

Em relação às quatro faces, o quadro 6 apresenta uma síntese das principais variáveis que as caracterizam:

**Quadro 6: As quatro faces (ou etapas)**

<b>Faces do RH</b>	<b>Atividades</b>	<b>Foco de Atenção</b>	<b>Perspectiva Teórica</b>	<b>Função</b>
Execução	Atividades desconectadas da estratégia, mesmo usando-se ferramentas sofisticadas.	Ação	Fazer	EXECUTOR
Construção	Fundamentos de RH, acertando os elementos básicos.	Consistência interna	Ajuste interno adequação	CONSTRUTOR
Realinhamento	Adaptação às mudanças do ambiente; implementação de estratégias; e reconfiguração	Mudanças	Ajuste externo	PARCEIRO DE MUDANÇAS
Direção	Desenvolvimento de capacidade de conviver com a tensão, com os paradoxos.	Tensão construtiva entre opostos	Dualidade/ paradoxo	NAVEGADOR

Fonte: Tanure, Evans e Pucik (2007, p. 20)

No exercício dessas faces, o profissional de RH vivencia dualidades inerentes ao exercício da própria função – ação *versus* consistência *versus* mudança, que culminam na quarta face – tensão. O exercício dessa quarta face, de gerenciar a

tensão entre opostos, pressupõe que os profissionais de RH tenham desenvolvido uma forma adequada de lidar com os paradoxos inerentes, primeiramente, à sua função e, depois, à gestão da empresa, de maneira geral. Caso positivo, há a possibilidade da vivência do prazer; e caso negativo, o sofrimento pode se instalar, podendo levar ao adoecimento.

Em seguida, apresenta-se a perspectiva desenvolvida por Tanure, Evans e Pucik (2007), complementada por Vasconcelos e Vasconcelos (2004) para caracterizar os paradoxos organizacionais, conforme apresentado no quadro 5.

Considera-se que os paradoxos organizacionais são representações polarizadas e socialmente construídas as quais se apresentam como duas realidades opostas, dois estados aparentemente inconsistentes e irreconciliáveis. Por meio de mecanismos psicológicos, que buscam reduzir a dissonância cognitiva, o indivíduo procura estabelecer um equilíbrio entre essas percepções opostas. Isso é um processo contínuo, no qual o indivíduo faz a síntese de uma polarização, e imediatamente ressurgem outras. Esses opostos relativos à gestão nas organizações explicam-se como paradoxos, não consistindo numa questão de escolha por um ou por outro, mas, sim, dualidades que precisam ser reconciliadas e equilibradas constantemente. É um pêndulo que se movimenta segundo as necessidades das organizações.

### **3.3 População e Amostra**

Na primeira abordagem utilizada por esta pesquisa, considerou-se como população os profissionais de recursos humanos participantes do XI Congresso Mineiro de Recursos Humanos, promovido pela Associação Brasileira de Recursos Humanos de Minas Gerais (ABHR-MG), realizado nos dias 15 e 16 de maio de 2007, em Belo Horizonte, Minas Gerais. Foram distribuídos 300 questionários, obtendo-se o retorno de somente 41. Diante desse baixo resultado, buscou-se a estratégia de atingir os profissionais associados à ABRH-MG inscritos no referido congresso. Foi-lhes enviado e-mail solicitando responder o questionário hospedado em *homepage* específica para tal. Porém não se obteve retorno.

Optou-se então, por estender a população incluindo-se os alunos do curso de pós-graduação em Gestão Contemporânea com Pessoas de uma faculdade de Belo Horizonte. Foram distribuídos 29 questionários, dos quais 15 foram devolvidos. Ainda tendo em vista atingir um número suficiente para o tratamento estatístico dos dados, selecionou-se uma empresa com sede em Belo Horizonte que se dispôs a participar desta pesquisa. Nessa empresa, foram distribuídos 126 questionários, resultando num total de 53 questionários devolvidos. Assim, a amostra total conseguida para este estudo ficou constituído de 109 profissionais de RH atuantes em empresas na região metropolitana de Belo Horizonte, predominantemente da capital.

Obteve-se o retorno de 109 questionários respondidos, o que, após o expurgo de um deles (pelo fato de terem sido respondido por profissional não atuante na área de RH), resultou em um percentual de devolução de 24%, em relação ao total enviado de 455 questionários.

### **3.4 Levantamento de Dados**

O levantamento de dados foi realizado por meio da aplicação de um questionário aos profissionais de RH. O questionário utilizado (APÊNDICE 1) é uma escala psicométrica de frequência do tipo *Likert*, de seis pontos, sobre: as dualidades/paradoxos organizacionais enfrentados pelos profissionais de RH, construída a partir das referências Tanure, Evans e Pucik (2007) e de Vasconcelos e Vasconcelos (2004); as quatro faces ou etapas de RH, adaptadas a partir de escala construída por Cançado e Tanure (2006)<sup>1</sup>; e a vivência do prazer-sofrimento dos profissionais de RH, a partir da adaptação da Escala do Trabalho e Riscos de Adoecimento (ITRA), construída e validada por Ferreira e Mendes (2007).

A primeira parte do questionário – Dualidades/Paradoxos organizacionais – é constituída por 25 questões, nas quais se buscou determinar o grau de dificuldade vivenciado pelo profissional ao lidar com a situação apresentada.

---

<sup>1</sup> CANÇADO, Vera L.; TANURE, Betânia. Pesquisa Desafios Globais. Belo Horizonte: FDC, 2006 (Relatório não publicado).



Na segunda parte – Questões sobre a área de Recursos Humanos –, são apresentados sete blocos de afirmativas que caracterizam as faces de RH, nas quais os respondentes avaliam o nível de qualidade das atividades efetivamente exercidas pelo RH na empresa que ele trabalha.

Na terceira parte – Questões gerais sobre o trabalho –, utilizou-se o ITRA, instrumento, desenvolvido por Ferreira e Mendes (2007) que tem como objetivo mensurar distintas e interdependentes modalidades de representações dos respondentes relativas ao mundo do trabalho. Essas representações se estruturam em quatro categorias:

- a) Descrição do contexto de trabalho: representações relativas à organização, às relações socioprofissionais e às condições do trabalho. Esta categoria é avaliada pela Escala de Avaliação do Contexto de Trabalho (EACT);
- *Organização do trabalho*: conceituada como a divisão e o conteúdo das tarefas, normas, tempos, controles e ritmos exigidos para o bom desempenho da tarefa e pelo trabalho em si. No questionário (APÊNDICE 1), é representado pelas questões: 3.1.1, 3.1.2, 3.1.3, 3.1.4, 3.1.5, 3.1.6, 3.1.7, e 3.1.8;
  - *Condições de trabalho*: definidas como a qualidade do ambiente físico em que o profissional está inserido, sendo representado pelas questões: 3.1.20 e 3.1.21;
  - *Relações socioprofissionais*: conceituadas como os modelos de gestão do trabalho voltados para a comunicação e interação profissional entre colegas, chefias e usuários dos recursos humanos. O fator é representado pelas questões: 3.1.9, 3.1.10, 3.1.11, 3.1.12, 3.1.13, 3.1.14, 3.1.15, 3.1.16, 3.1.17, 3.1.18 e 3.1.19.
- b) Descrição das exigências: representações relativas ao custo afetivo e cognitivo do trabalho. Esta categoria é avaliada pela Escala de Custo Humano no Trabalho (ECHT);

- *Custo afetivo*. É conceituado como o consumo emocional no local de trabalho, sob a forma de reações afetivas, sentimentos e de variâncias no estado de humor. No questionário (APÊNDICE 1), é representado pelas questões: 3.2.1, 3.2.2, 3.2.3, 3.2.4, 3.2.5, 3.2.6, 3.2.7, 3.2.8, 3.2.9, 3.2.10, 3.2.11, 3.2.12.
  - *Custo cognitivo*. Significa dispêndio intelectual do trabalhador em relação às suas tarefas no tocante a aprendizagem, resolução de problemas e tomada de decisão no trabalho. O fator é representado pelas questões: 3.2.13, 3.2.14, 3.2.15, 3.2.16, 3.2.17, 3.2.18, 3.2.19, 3.2.20.
- c) Descrição do sentido do trabalho: representações relativas às vivências de prazer e de sofrimento no trabalho. Esta categoria é avaliada pela Escala de Indicadores de Prazer e Sofrimento no Trabalho (EIPST). Os fatores de Prazer no Trabalho são definidos por Ferreira e Mendes (2007) como:
- *Realização profissional* – por exemplo a vivência de gratificação profissional, orgulho e identificação com o trabalho que faz. Este fator é representado pelas questões: 3.3.1, 3.3.2, 3.3.3, 3.3.4, 3.3.5, 3.3.6, 3.3.7, 3.3.8.
  - *Liberdade de expressão* – por exemplo a vivência de liberdade para pensar, organizar e falar sobre o seu trabalho. As questões que fazem parte deste fator são: 3.3.17, 3.3.18, 3.3.19, 3.3.20, 3.3.21, 3.3.22, 3.3.23, 3.3.24, 3.3.25.

Os fatores de Sofrimento no Trabalho são definidos por Ferreira e Mendes (2007) como:

- *Falta de reconhecimento* – por exemplo a vivência de injustiça, indignação e desvalorização pelo não reconhecimento do seu trabalho. É representado pelas questões: 3.3.9, 3.3.10, 3.3.11, 3.3.12, 3.3.13, 3.3.14, 3.3.15, 3.3.16.
  - *Esgotamento profissional* – é a vivência de frustração, insegurança, inutilidade, desgaste e estresse no trabalho. As questões são: 3.3.26, 3.3.27, 3.3.28, 3.3.29, 3.3.30, 3.3.31, 3.3.32.
- d) Descrição dos efeitos do trabalho para a saúde: representações relativas às conseqüências em termos de danos físicos e psicossociais. Esta categoria é avaliada pela Escala de Avaliação dos Danos Relacionados ao Trabalho (EADRT). Os fatores são definidos por Ferreira e Mendes (2007) como:

- *Danos físicos* – definidos como dores no corpo e distúrbios biológicos. Suas questões são: 3.4.1, 3.4.2, 3.4.3, 3.4.4, 3.4.5, 3.4.6, 3.4.7, 3.4.8, 3.4.9, 3.4.10, 3.4.11, 3.4.12.
- *Danos psicológicos* – sentimentos negativos em relação a si mesmo e à vida em geral. Apresentam suas questões: 3.4.20, 3.4.21, 3.4.22, 3.4.23, 3.4.24, 3.4.25, 3.4.26, 3.4.27, 3.4.28, 3.4.29.
- *Danos sociais* – definidos como isolamento e dificuldades nas relações familiares e sociais. Representam as questões: 3.4.13, 3.4.14, 3.4.15, 3.4.16, 3.4.17, 3.4.18, 3.4.19.

Na quarta parte do questionário, foram levantados os dados gerais e biográficos dos respondentes.

O questionário foi submetido a um pré-teste para verificação e adequação das adaptações realizadas, dos ajustes semânticos que se fizessem necessários e da avaliação do tempo de aplicação. Este pré-teste foi realizado em uma turma de pós-graduação em Recursos Humanos de uma Instituição de Ensino Superior. Feitas as devidas correções, os questionários foram aplicados pelo pesquisador na amostra citada.

### **3.5 Procedimento para Análise dos Dados**

Os dados quantitativos encontrados como resultados da *survey* realizada com profissionais de RH foram tratados estatisticamente por meio do programa *Statistical Package for the Social Sciences* – SPSS, versão 15.0.

Primeiramente, analisou-se a avaliação dos índices de casos omissos (não resposta) da pesquisa no que se refere à caracterização da amostra. Percebe-se um valor não significativo nessas questões, com exceção das questões relativas às informações sobre a empresa (setor de atividades, faturamento, número de empregados e tipo de controle de capital), com uma média de 52,8% de casos omissos. A tabela 1 mostra os resultados das questões de caracterização dos entrevistados.

**Tabela 1**  
**Número médio e percentual de casos omissos da**  
**caracterização da amostra**

Questão	Frequência	Percentual
Sexo	1	0,9
Idade	1	0,9
Escolaridade	2	1,8
Cidade/UF da empresa	4	3,7
Nível funcional	8	7,3
Tempo de empresa	15	13,8
Tempo no RH da empresa	15	13,8
Setor de atividades	57	52,3
Faturamento da empresa	58	53,2
Número de empregados da empresa	56	51,4
Tipo de controle de capital da empresa	59	54,1

Fonte: Dados da pesquisa

Em função do alto índice de não respostas, foram retiradas as questões relativas a informações sobre a empresa. Na apresentação dos resultados, os itens não respondido são desconsiderados, ajustando-se a amostra para o total de itens respondidos.

Para as demais questões do questionário, no que se refere às escalas de investigação sobre o ITRA, as faces de RH e os paradoxos organizacionais estão demonstrados na tabela 2, na qual se apresentam os índices de casos omissos.

**Tabela 2:**  
**Número médio e percentual de casos omissos**  
**das escalas investigadas**

Escala	Número de itens	Frequência média	Percentual médio
Paradoxos	25	9,1	8,4
Faces do RH	28	4,7	4,3
Integração do RH com o negócio / objetivos estratégicos	1	6	5,5
Responsabilidade pela gestão das pessoas	1	6	5,5
Contexto do trabalho	21	7,2	6,6
Custo humano	20	14,5	13,3
Prazer e sofrimento	32	0,5	0,5
Danos físicos	29	1,6	1,4

Fonte: Dados da pesquisa

Em seguida, avaliou-se a confiabilidade de cada uma das escalas utilizadas por meio do índice Alfa de *Cronbach*. Este índice busca demonstrar o quanto as sentenças da escala estão inter-relacionadas, retratando o seu grau de confiabilidade, ou seja, o quanto cada escala produz resultados consistentes ao se

fazerem medições repetidas de determinada característica. Hair *et al.* (2005) e Malhotra (2001) consideram satisfatório como limite inferior o valor de alfa de 0,60. Quanto mais próximo estiver do valor ideal de um, melhor será sua precisão (quadro 7).

**QUADRO 7 : Regras práticas para dimensões do Alfa de *Crobanch***

Pontuação	Classificação
< 0,6	Baixa
0,6 a < 0,7	Moderada
0,7 a < 0,8	Boa
0,8 a < 0,9	Muito Boa
0,9	Excelente

Fonte: Hair et al. (2005)

Procedeu-se, então, à análise descritiva dos dados. Efetuou-se a caracterização geral dos profissionais de RH nas organizações, por meio de distribuições de freqüências. Foram calculadas medidas de tendência central, como média, medianas e medidas de variabilidade para as escalas utilizadas.

A análise dos dados relativos aos paradoxos foi realizada por meio de média aritmética simples. Foi construída uma classificação do grau de dificuldade para enfrentar os paradoxos, considerando-se o intervalo entre valor mínimo e o máximo, (quadro 8).

**QUADRO 8 – Classificação dos paradoxos organizacionais**

Pontuação	Classificação
5 a 6	Nível Alto
3 a 4,99	Nível Médio
1 a 2,99	Nível Baixo

Fonte: Elaborado pelo autor da dissertação

Para a categorização das faces de RH, verificou-se a posição dos respondentes em relação a cada uma delas, utilizando-se o crivo de correção apresentado no quadro 9.

**QUADRO 9 - Crivo de correção – As quatro faces de RH**

Executor	Construtor	Parceiro de Mudança	Navegador
1b	1c	1d	1a
2c	2b	2a	2d
3a	3d	3c	3b
4d	4a	4b	4c
5d	5a	5c	5b
6b	6c	6a	6d
7b	7a	7c	7d
<b>TOTAL</b>	<b>TOTAL</b>	<b>TOTAL</b>	<b>TOTAL</b>

Fonte: CANÇADO; TANURE, 2006.

A nota dada a cada questão corresponde à média aritmética simples dos 109 questionários respondidos. A cada face corresponde um valor máximo de 35 pontos, sendo o valor máximo total das quatro faces de 140 pontos. Para avaliar a qualidade geral da atuação do RH nas empresas, construiu-se um intervalo entre o valor mínimo e máximo (quadro 10).

**QUADRO 10 – Classificação da qualidade de atuação do RH**

Pontuação	Classificação
De 93 a 140 pontos	Alta qualidade
De 47 a 92 pontos	Média qualidade
Até 46 pontos	Baixa qualidade

Fonte: Elaborado pelo autor da dissertação

Para a análise das quatro escalas que compõem o ITRA, adotou-se a metodologia proposta por Ferreira e Mendes (2007). A primeira escala – Avaliação do Contexto do Trabalho (EACT) – e a segunda – Escala de Custo Humano no Trabalho (ECHT) – variam de 0 a 6 pontos e são construídas com itens negativos, devendo sua análise ser feita por fator e com base em três níveis diferentes, considerando um desvio padrão em relação ao ponto médio (quadro 11).

**QUADRO 11 – Avaliação das escalas EACT e ECHT**

Pontuação	Classificação
Acima de 3,7	Avaliação mais negativa, estado grave
Entre 2,3 e 3,69	Avaliação mais moderada, estado crítico
Abaixo de 2,29	Avaliação mais positiva, estado satisfatório

Fonte: Elaborado pelo autor da dissertação

Conforme Ferreira e Mendes (2007), os três fatores que compõem a escala EACT são a organização do trabalho, as condições de trabalho e as relações socioprofissionais.

A segunda escala – ECHT – é composta por três fatores em sua versão original (Ferreira e Mendes, 2007), neste trabalho, apenas dois fatores foram pesquisados: custo afetivo e custo cognitivo. Por se tratar de profissionais de RH, não foi necessário investigar o custo físico do trabalho.

A terceira escala – Indicadores de Prazer e Sofrimento no Trabalho (EIPST) – é composta por quatro fatores: dois para avaliar o prazer – Realização Profissional e Liberdade de Expressão – e dois para avaliar o sofrimento no trabalho – Falta de Reconhecimento e Esgotamento Profissional.

A escala de EIPST varia de 0 a 6 pontos. É construída com itens positivos e negativos. Sua análise deve ser feita também por fator. Como é de 7 pontos, para melhor especificação e qualificação da frequência com que é experimentada a vivência, deve ser classificada em quatro níveis diferentes, desdobrando-se o ponto médio em dois intervalos, com um desvio padrão para cada um. Consideram-se como resultados para a vivência de prazer (quadro12).

**QUADRO 12 – Avaliação da escala EIPST – Vivência de prazer**

Pontuação	Classificação
Acima de 4,0	Avaliação mais positiva, estado satisfatório
Entre 3,9 e 2,1	Avaliação moderada, estado crítico
Abaixo de 2,0	Avaliação mais negativa, estado grave

Fonte: Elaborado pelo autor da dissertação

Para os fatores do Sofrimento no trabalho, considerando que os itens são negativos e que o efeito da presença desta vivência para os trabalhadores é deletério, a análise deve ser feita por fator e com base em quatro níveis diferentes, independentes do ponto médio matemático. Assim, consideram-se como resultados conforme o quadro 13:

**QUADRO 13**  
**Avaliação da escala EIPST – Vivência de Sofrimento**

Pontuação	Classificação
Acima de 4,0	Avaliação mais negativa, estado gravíssimo
Entre 3,9 e 2,1	Avaliação moderada, estado crítico
Abaixo de 2,0	Avaliação menos negativa, satisfatório

Fonte: Elaborado pelo autor da dissertação

A quarta escala do ITRA é a Escala de Avaliação dos Danos Relacionados ao Trabalho (EADRT). É composta por três fatores: *danos físicos*, *danos psicológicos* e *danos sociais*. A escala é de 7 pontos e objetiva avaliar nos últimos meses os danos provocados pelo trabalho.

A análise desta escala deve ser realizada do mesmo modo que a escala EIPST. Os itens propostos retratam situações muito graves relacionadas à saúde: a aparição e a repetição num nível moderado já significam adoecimento. Por essa razão, o ponto médio dessa escala, embora matematicamente seja 3,0, para fins deste inventário, é desdobrado em dois intervalos com variação de um desvio padrão. Assim, os resultados devem ser classificados em quatro níveis, (quadro 14).

**QUADRO 14 - Avaliação da escala EADRT**

Pontuação	Classificação
Acima de 4,1	Avaliação mais negativa, estado gravíssimo
Entre 3,1 e 4,0	Avaliação moderada para freqüente, estado grave
Entre 2,0 e 3,0	Avaliação moderada, estado crítico
Abaixo de 1,9	Avaliação mais positiva, estado satisfatório

Fonte: Elaborado pelo autor da dissertação

Em seguida, foi utilizado o método de análise de correlação bivariada de Pearson, que, segundo Hair *et al.* (2005) e Malhotra (2001), tem por objetivo verificar se há algum relacionamento entre as três variáveis. É por meio do coeficiente de correlação que se mede o grau da correlação. Quanto mais próximo dos extremos, mais forte é a correlação. Quanto mais próxima de 0, mais fraca é a correlação. Uma correlação igual a 0 (zero) é nula. O sinal positivo remete que as variáveis são diretamente proporcionais. Já o sinal negativo remete que as variáveis são inversamente proporcionais. Assim, estabelece-se um nível de significância



estatística para uma margem de erro de 5%, que é traduzido pelo “valor-p”. Caso o valor-p seja maior que 5% (0,050), não há uma correlação significativa entre as variáveis.

Por último, foi utilizado o método de análise de regressão múltipla, que, segundo Hair *et al.* (2005) e Malhotra (2001), trata-se de uma equação na qual os dados amostrais emparelhados descrevem a relação entre duas ou mais variáveis. Esta análise busca informar quanto uma variável é explicada pela outra, desde que haja uma correlação entre elas – ou seja, a força dessa relação.

## 4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Nesse capítulo, apresenta-se a análise e discussão dos resultados obtidos por meio da aplicação do questionário aos 109 profissionais de RH da região metropolitana de Belo Horizonte, predominantemente da capital. Inicialmente, apresenta-se a análise da consistência interna do questionário aplicado; em seguida, a análise dos dados; e por último, a discussão desses resultados, à luz do referencial teórico.

### 4.1 Confiabilidade das Escalas

Foi utilizado para análise da confiabilidade ou consistência interna das escalas, o cálculo do coeficiente Alfa de *Cronbach*. Conforme apresentado na metodologia, de acordo com a referência de Hair *et al.* (2005), o Alfa de *Cronbach* varia de 0 a 1, tendo sido considerado um alfa de 0,6 como nível satisfatório de confiabilidade.

Cada uma das escalas que compõem o ITRA foram avaliadas, segundo os respectivos fatores e indicadores. Para a escala Avaliação do Contexto do Trabalho (EACT), composta por três fatores – organização do trabalho, condições do trabalho e relações socioprofissionais – o Alfa de *Cronbach* geral de 0,901, podendo ser considerado como um nível “excelente” de confiabilidade. A TAB.3 mostra a confiabilidade de cada fator da EACT. Os resultados do alfa de *Cronbach* para cada uma das questões agrupadas nos fatores encontram-se no APÊNDICE B, TAB 4.

**TABELA 3**  
**Alfa de *Cronbach* da escala Avaliação do Contexto do Trabalho (EACT)**

Organização do Trabalho	0,805
Condições de Trabalho	0,830
Relações Socioprofissionais	0,919
<b>Total</b>	<b>0,901</b>

Fonte: Dados da pesquisa

Observa-se que os fatores Organização do trabalho (0,805) e Condições de trabalho (0,830) são superiores ao limite mínimo recomendado de 0,6. Ambos os

resultados podem ser classificados como nível de confiabilidade “muito bom”. O terceiro fator Relações socioprofissionais (0,919) apresenta um nível de confiabilidade “excelente”.

A segunda escala do ITRA, a Escala de Custo Humano do Trabalho (ECHT), composta por dois fatores – custo afetivo e cognitivo – apresenta alfa geral de 0,948. A TAB. 5 apresenta o resultado do Alfa dos fatores. Os resultados do alfa de *Cronbach* para cada uma das questões agrupadas nos fatores encontram-se no APÊNDICE B, TAB. 6.

**TABELA 5**  
**Alfa de *Cronbach* Escala de Custo Humano do Trabalho (ECHT)**

Custo Afetivo	0,898
Custo Cognitivo	0,932
<b>Total</b>	<b>0,948</b>

Fonte: Dados da pesquisa

O fator Custo afetivo (0,898) pode ser avaliado como um nível de confiabilidade “muito bom”, enquanto o fator Custo Cognitivo (0,932) apresenta um nível “muito bom” de confiabilidade.

A Escala de Indicadores de Prazer-sofrimento no Trabalho (EIPST), composta por quatro fatores, dois para avaliar o prazer e dois para o sofrimento, apresentou alfa geral de 0,850, o que indica um nível “muito bom” de confiabilidade.

A TAB. 7 apresenta os fatores que avaliam a vivência do prazer – Realização Profissional e Liberdade de Expressão – com índice de confiabilidade de 0,955 e 0,918 respectivamente, que podem ser considerados excelentes. Os resultados do alfa de *Cronbach* para cada uma das questões agrupadas nos fatores encontram-se no APÊNDICE B, TAB 8.

**TABELA 7**  
**Alfa de Cronbach Vivências de Prazer**

Realização Profissional	<b>0,995</b>
Liberdade de Expressão	<b>0,918</b>
<b>Total</b>	<b>0,850</b>

Fonte: Dados da pesquisa

A TAB. 9 apresenta os fatores que avaliam a vivência do sofrimento: Esgotamento Profissional, com índice de confiabilidade de 0,917 (“excelente”), e Falta de Reconhecimento, com 0,880 (“muito bom”). Os resultados do alfa de *Cronbach* para cada uma das questões agrupadas nos fatores encontram-se no APÊNDICE B, TAB 10.

**TABELA 9**  
**Alfa de Cronbach Vivências de Sofrimento**

Esgotamento Profissional	0,917
Falta de Reconhecimento	0,880
<b>Total</b>	<b>0,850</b>

Fonte: Dados da pesquisa

A Escala de Avaliação dos Danos Relacionados ao Trabalho (EADRT), composta por três fatores: danos físicos, psicológicos, e sociais, obteve Alfa geral de 0,957, considerado “excelente”. A TAB. 11 apresenta os resultados do Alfa de Cronbach. Os resultados do alfa de *Cronbach* para cada uma das questões agrupadas nos fatores encontram-se no APÊNDICE B, TAB 12.

**TABELA 11**  
**Alfa de Cronbach dos Danos Relacionados ao Trabalho (EADRT)**

Danos Físicos	0,904
Danos Psicológicos	0,954
Danos Sociais	0,916
<b>Total</b>	<b>0,957</b>

Fonte: Dados da pesquisa

O fator Danos físicos (0,904), Danos Psicológicos (0,954) e Danos Sociais (0,916) apresentam um índice de confiabilidade “excelente”.

Quanto às quatro faces ou etapas de RH, o cálculo do Alfa de *Cronbach* (TAB. 13), mostra consistência em todas as questões. A confiabilidade geral das quatro faces pode ser considerada como “muito boa” (0,842).

**TABELA 13**  
**Alfa de *Cronbach* das Quatro faces de RH**

Executor		Construtor		Parceiro de Mudança		Navegador	
Questões	Alfa se a questão for retirada	Questões	Alfa se a questão for retirada	Questões	Alfa se a questão for retirada	Questões	Alfa se a questão for retirada
P1B	0,786	P1C	0,798	P1D	0,876	P1A	0,815
P2C	0,780	P2B	0,799	P2A	0,868	P2D	0,808
P3A	0,835	P3D	0,815	P3C	0,883	P3B	0,842
P4D	0,785	P4A	0,831	P4B	0,883	P4C	0,809
P5D	0,750	P5A	0,806	P5C	0,879	P5B	0,812
P6B	0,765	P6C	0,793	P6A	0,868	P6D	0,817
P7B	0,777	P7A	0,804	P7C	0,866	P7D	0,802
<b>Total</b>	<b>0,809</b>	<b>Total</b>	<b>0,830</b>	<b>Total</b>	<b>0,891</b>	<b>Total</b>	<b>0,838</b>

Fonte: Dados da pesquisa

A face do Parceiro de Mudança foi a que obteve maior grau de confiabilidade (0,891), seguida pelas faces do Navegador (0,838), Construtor (0,830) e por último a do Executor (0,809). A confiabilidade das questões relativas a face do executor P1B, P2C, P4D, P5D, P6B e P7B pode ser considerada “boa” – os menores graus de confiabilidade da escala. Na face do construtor, as questões P1C, P2B e P6C também apresentaram um grau “bom”, enquanto todas as questões restantes apresentaram um grau “muito bom” de confiabilidade.

O Alfa de *Cronbach* da escala sobre as Dualidades/paradoxos organizacionais enfrentados pelos profissionais de RH, calculado para a escala total apresentou um valor de Alfa de 0,9422 – o que é considerado “excelente”. Na TAB. 14 apresentam-se todas as questões e seus respectivos alfas, todos acima de 0,9, considerados

portanto como excelente nível de confiabilidade. Pode-se observar que o Alfa não melhora o seu valor mesmo se qualquer questão for retirada.

**TABELA 14**  
**Alfa de Cronbach dos paradoxos organizacionais**

Dualidades / Paradoxos Organizações			
Questões			Alfa se a questão for retirada
Perspectiva de curto prazo	x	Perspectiva de longo prazo	0,940
Do operacional	x	Ao estratégico	0,940
Cooperação	x	Competição	0,941
Estratégia de baixo custo	x	Estratégia de diferenciação	0,942
Descentralização	x	Centralização	0,940
Integração corporativa	x	Autonomia nas unidades de negócio	0,939
Responsabilidade individual	x	Responsabilidade da equipe	0,941
Planejamento	x	Reação à oportunidade	0,940
Foco nos negócios	x	Foco na parte técnica	0,940
Mudança	x	Continuidade	0,939
Velocidade na implantação	x	Cuidado na implantação	0,940
Rigidez	x	Flexibilidade	0,941
Especialista	x	Generalista	0,940
Orientação para resultados	x	Orientação para pessoas	0,938
Evitar falhas	x	Correr riscos	0,941
Hierarquia rigorosa	x	Redes de comunicação	0,941
Discurso informacional	x	Pouca prática	0,941
Conformismo	x	Inovação	0,938
Planejamento administrativo	x	Iniciativa e criatividade	0,940
Liberdade	x	Controle	0,940
Mudança na base da empresa	x	Mudança no topo da empresa	0,940
Passado	x	Futuro	0,939
Foco em processos	x	Foco na estrutura	0,939
Reação à crise	x	Antecipação do futuro no presente	0,939
Conhecimento focado na expertise funcional	x	Perspectivas amplas e mútuas de troca de conhecimento	0,939
<b>Total</b>			<b>0,9422</b>

Fonte: Dados da pesquisa

Pode-se concluir que todas as escalas aplicadas tiveram sua confiabilidade confirmadas, com exceção da escala de Condições de Trabalho que não atingiu o número de itens suficientes para validação do Alfa. Portanto, todas as escalas (ITRA, As quatro faces de RH e Paradoxos/dualidades organizacionais) são capazes de medir aquilo que se propuseram, não necessitando de alteração.

## 4.2 Caracterização da Amostra

No total de 109 questionários coletados, observa-se a predominância do sexo feminino (61,1%) em relação ao masculino (38,9%), conforme apresentado na Tabela 15.

**TABELA 15**  
**Distribuição de frequência da amostra, por sexo**

<b>Sexo</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentual</b>
Masculino	42	38,9
Feminino	66	61,1
<b>Total</b>	<b>108</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Dados da pesquisa

Conforme mostra a tabela 16 constata-se que as faixas etárias dos respondentes que apresentam maior concentração são as de 40 a 44 anos e de 45 a 50 anos, demonstrando ser uma amostra mais madura e, provavelmente, com maior tempo de atuação na área.

**TABELA 16**  
**Distribuição de frequência da amostra por idade**

<b>Idade</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentual</b>
De 25 a 29	21	19,4
De 30 a 34	13	12,0
De 35 a 39	14	13,0
De 40 a 44	24	22,2
De 45 a 50	24	22,2
De 51 a 55	10	9,3
De 56 a 59	1	0,9
De 60 a 65	1	0,9
<b>Total</b>	<b>108</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Dados da pesquisa

Na tabela 17, pode-se analisar que a amostra de profissionais de RH apresenta alto grau de formação acadêmica. Do total, 33,6% possuem terceiro grau de escolaridade e 48,6%, especialização, sendo que 5,6% profissionais já se encontram em nível de mestrado.

**TABELA 17**  
**Distribuição de frequência da amostra por escolaridade**

<b>Escolaridade</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentual</b>
2º Grau	13	12,1
3º Grau	36	33,6
Especialização	52	48,6
Mestrado	6	5,6
<b>Total</b>	<b>107</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Dados da pesquisa

A tabela 18 revela que a amostra apresenta-se com maior índice de profissionais no nível funcional de Analista de RH com 21,8%, seguido-se Gerentes de RH, com 12,9%, Assistentes de RH com 9,9%, Técnico Administrativo de RH com 7,9%; Consultor Interno de RH , com 5,9%; e Instrutores de Treinamento, com 5,9%.

**TABELA 18**  
**Distribuição de frequência da amostra por nível funcional**

<b>Nível funcional</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentual</b>
Analista de RH	22	21,8
Gerente de RH	13	12,9
Assistente de RH	10	9,9
Técnico Administrativo de RH	8	7,9
Instrutor de Treinamento	6	5,9
Consultor Interno de RH	6	5,9
Assistente Social	5	5,0
Analista de Desenvolvimento de RH	4	4,0
Administrador de RH	4	4,0
Técnico em Serviço de Pessoal	3	3,0
Técnico em Enfermagem do Trabalho	2	2,0
Secretaria de RH	2	2,0
Diretor de RH	2	2,0
Coordenador de RH	2	2,0
Analista de Pessoal	2	2,0
Analista de Cargos e Remuneração	2	2,0
Analista Administrativo de RH	2	2,0
Treinamento	1	1,0
Supervisor	1	1,0
Superintendente de RH	1	1,0
Médico do Trabalho	1	1,0
Gerente de Administração de pessoal	1	1,0
Coordenador de Treinamento	1	1,0
<b>Total</b>	<b>101</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Dados da pesquisa

A tabela 19 apresenta o tempo que os profissionais atuam na área de RH de suas empresas. O maior índice de, 30,8%, é de profissionais de RH acima de 15 anos na área e na empresa, seguindo-se de 27,6%, de profissionais de 2 anos a 4 anos e 11



meses. O tempo de atuação da empresa parece coerente com a carreira – cargos gerenciais e de analistas – e com o elevado grau de instrução.

**Tabela 19**  
**Distribuição de frequência da amostra do tempo de atuação na área de RH da empresa**

<b>Tempo no RH</b>	<b>Frequência</b>	<b>%</b>
Até 11 meses	7	7,4
De 1 ano a 1 ano e 11 meses	12	12,8
De 2 anos a 4 anos e 11 meses	26	27,7
De 5 anos a 9 anos e 11 meses	9	9,6
De 10 anos a 14 anos e 11 meses	11	11,7
Acima de 15 anos	29	30,9
<b>Total</b>	<b>94</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Dados da pesquisa

A tabela 20 apresenta a localização da empresa na qual o profissional atua. A cidade de Belo Horizonte concentra a maior parte dos respondentes, com 88,1%. O restante da amostra localiza-se na região metropolitana de Belo Horizonte.

**Tabela 20**  
**Distribuição de frequência da amostra da localização da empresa no qual trabalha o profissional de RH**

<b>Cidades</b>	<b>Frequência</b>	<b>%</b>
Belo Horizonte	89	88,1
Betim	1	1,0
Brumadinho	1	1,0
Contagem	3	3,0
Nova Lima	4	3,9
Sabará	2	1,9
Santa Luzia	1	1,0
<b>Total</b>	<b>101</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Dados da pesquisa

Pelos dados apresentados, pode-se concluir que a amostra pesquisada é predominantemente do sexo feminino, na faixa de 40 a 50 anos de idade, com alto nível de escolaridade, mais de 15 anos de atuação na área de RH, atuando predominantemente como analistas de RH ou diversos ou em cargos gerenciais, em empresas localizadas, em sua maioria, na cidade de Belo Horizonte. Confrontando-se a faixa etária mais alta, o alto nível de especialização e o tempo de atuação em RH, com o cargo, apurou-se que a maior parte dos entrevistados encontra-se em

cargo de analista de RH (21,8%) ou cargo gerencial (12,9%). Pode-se levantar a hipótese da existência da carreira em Y nessas empresas pesquisadas. Parte da amostra exerce a carreira técnica – cargos de analistas diversos e consultores, com 38,7%, e parte, a carreira gerencial, com 24,9% – diretores, gerentes, supervisores e coordenadores. Pesquisas futuras poderiam comprovar ou refutar tal hipótese.

### **4.3 Análise Descritiva das Escalas**

#### *4.3.1 Resultados do ITRA – Inventário sobre o Trabalho e Risco de Adoecimento*

Os resultados do ITRA foram analisados segundo diferentes escalas, contendo os fatores e indicadores. A escala de Avaliação do Contexto de Trabalho (EACT), que foca os fatores de organização do trabalho, condições no trabalho e relações socioprofissionais, apresentou médias variando de 4,77 a 1,72, conforme TAB 21:

**TABELA 21**  
**Avaliação dos fatores da Escala de Exigências do Contexto de Trabalho (EACT)**  
**ordenados pela média**

cont.

<b>Avaliação da organização do trabalho</b>		<b>N</b>	<b>Média</b>	<b>Mediana</b>	<b>Desvio-padrão</b>
3.1.1	O ritmo de trabalho é acelerado.	109	4,77	5	1,23
3.1.3	A cobrança por resultado é presente.	109	4,68	5	1,21
3.1.2	As tarefas são cumpridas com pressão temporal.	109	4,41	5	1,26
3.1.4	As normas para execução das tarefas são rígidas.	109	3,93	4	1,57
3.1.5	Existe fiscalização do desempenho.	107	3,93	4	1,59
3.1.6	O número de pessoas é insuficiente para realizar as tarefas.	108	3,56	4	1,78
3.1.8	Existe divisão entre quem planeja e quem executa.	108	3,19	3	1,58
3.1.7	Os resultados esperados estão fora da realidade.	109	2,54	2	1,62
<b>Total</b>			<b>4,18</b>		
<b>Avaliação das Relações socioprofissionais</b>		<b>N</b>	<b>Média</b>	<b>Mediana</b>	<b>Desvio-padrão</b>
3.1.15	Existe individualismo no ambiente de trabalho.	109	3,23	3	1,79
3.1.16	Existem conflitos no ambiente de trabalho.	109	3,23	3	1,64
3.1.14	Existem disputas profissionais no local de trabalho.	109	3,09	3	1,84
3.1.17	A comunicação entre funcionários é insatisfatória.	109	2,94	3	1,52
3.1.18	Falta apoio das chefias para o desenvolvimento profissional.	109	2,93	3	1,74
3.1.13	Existem dificuldades na comunicação entre chefia e subordinados.	109	2,56	2	1,66
3.1.10	A autonomia é inexistente.	109	2,52	2	1,63
3.1.9	As tarefas não estão claramente definidas.	108	2,46	2	1,54
3.1.12	Você é excluído das decisões.	108	2,42	2	1,57
3.1.11	A distribuição das tarefas é injusta.	109	2,38	2	1,55
3.1.19	As informações que preciso para executar minhas tarefas são de difícil acesso.	109	2,24	2	1,39
<b>Total</b>			<b>2,43</b>		
<b>Avaliação das condições de trabalho</b>		<b>N</b>	<b>Média</b>	<b>Mediana</b>	<b>Desvio-padrão</b>
3.1.20	As condições de trabalho são precárias.	109	1,82	1	1,52
3.1.21	O espaço físico para realizar o trabalho é inadequado.	108	1,72	1	1,58
<b>Total</b>			<b>1,77</b>		

Fonte: Dados da pesquisa

Relembrando a classificação dos resultados, tem-se que valores acima de 3,7 indicam uma avaliação mais negativa, estado grave; entre 2,3 e 3,69, avaliação mais moderada, estado crítico; e abaixo de 2,0, avaliação mais positiva, estado satisfatório, conforme apresentado no quadro 11. A média total de 2,79 indica uma avaliação mais moderada, representando um estado crítico. Ou seja, os resultados indicam uma “situação limite”, sinalizando “estado de alerta”.

Os resultados relativos ao fator *organização do trabalho* mostram uma avaliação negativa (média total de 4,18), indicando um estado grave. Os itens relacionados a *ritmo de trabalho acelerado* (4,77), *cobrança por resultados* (4,68) e *cumprimento de tarefas com pressão* (4,41) tiveram as maiores médias, seguidos por itens como *normas rígidas para execução das tarefas* e *existência de fiscalização do desempenho*. Esses indicadores demonstram situações que podem gerar desgaste e vivências de sofrimento nos profissionais de RH. Os itens com avaliação moderada, que ainda indicam um estado crítico, estão ligados a um número insuficiente de pessoas para a realização de tarefas, divisão entre quem planeja e executa tarefas e resultados esperados fora da realidade.

Os resultados do fator *relações socioprofissionais*, com média 2,43, indicam uma avaliação moderada (tendendo à positiva, uma vez que aproxima do limite 2,3). Os itens que apresentam maiores médias, ou seja, estado mais crítico, são: *existência do individualismo* (3,23), *conflitos* (3,23) e *disputas no local de trabalho* (3,09), conseqüentemente pode fazer do ambiente de trabalho um lugar insatisfatório e comprometer a vivência de prazer no trabalho. Já os itens de menores médias estão ligados a *exclusão das decisões* (2,42), *distribuição injusta das tarefas* (2,38) e *dificuldade de informação para execução de tarefas* (2,24), podendo ser considerados mais adequados.

A avaliação de *condições de trabalho* (1,82) e *do espaço físico* (1,72) indica uma avaliação positiva e estado satisfatório desses indicadores.

Tais resultados podem ser analisados à luz da concepção de Dejours (1991, 1996). Segundo o autor, quanto maior for o nível de cobrança, de rigidez e de pressão da organização do trabalho, menor é o conteúdo significativo do trabalho para o trabalhador, que pode tornar-se mecanizado e despersonalizado. O profissional começa a não perceber sentido e significado em suas atividades e nas relações com o trabalho e com os colegas. Diante da necessidade de sobrevivência frente a essa organização do trabalho, na busca de significados e da imagem de si no trabalho, o trabalhador passa a utilizar ao máximo suas capacidades intelectuais, psicoafetivas, de aprendizagem e de adaptação, aumentando a ansiedade, angústia, insatisfação e, correlativamente, o sofrimento. Para enfrentar tal situação, o trabalhador pode

usar mecanismo de proteção, como as estratégias defensivas, seja no nível individual ou coletivo. Os resultados encontrados em relação à avaliação das exigências do contexto de trabalho (EACT) permitem concluir que os indicadores que se destacam estão ligados à organização do trabalho, por representarem estado grave (ritmo, cobrança por resultados e pressão) ou crítico (quadro de pessoal, divisão entre planejamento e execução e resultados super dimensionados). Alguns indicadores das relações socioprofissionais também representam estado crítico (individualismo, conflitos e disputas no local de trabalho). Assim, essas situações são potencialmente causadoras de sofrimento para o profissional de RH, podendo ser, entretanto, minimizadas por meio do uso de estratégias defensivas, como a negação ou projeção. O questionário utilizado não traz o aprofundamento em tais estratégias, podendo ser, portanto, motivo para pesquisas futuras.

Os indicadores da avaliação da escala de custo humano no trabalho (ECHT), no geral estão inseridos os fatores *custo afetivo* e *custo cognitivo*, apresentou média variando de 4,57 a 1,39 (TAB. 22). A avaliação dos resultados segue a mesma lógica da escala anterior: quanto mais alta a média, mais negativa a avaliação e mais grave o estado.

**TABELA 22**  
**Avaliação dos fatores da escala de custo humano no trabalho (ECHT)**  
**ordenados pela média**

<b>Avaliação do Custo afetivo no trabalho</b>		<b>N</b>	<b>Média</b>	<b>Mediana</b>	<b>Desvio-padrão</b>
3.2.1	Ter controle das emoções	109	4,41	5	1,50
3.2.2	Ter que lidar com ordens contraditórias	108	3,46	4	1,83
3.2.3	Ter desgaste emocional	109	3,44	3	1,65
3.2.8	Ser obrigado a cuidar da aparência física	107	3,26	3	1,78
3.2.5	Disfarçar os sentimentos	109	3,00	3	1,81
3.2.4	Ser obrigado a lidar com agressividade dos outros	109	2,99	3	1,76
3.2.7	Ser obrigado a ter bom humor	108	2,89	3	1,81
3.2.9	Ser bonzinho com os outros	109	2,00	2	1,60
3.2.6	Ser obrigado a elogiar as pessoas	109	1,90	2	1,51
3.2.12	Ser obrigado a sorrir	109	1,74	1	1,60
3.2.10	Transgredir valores éticos	109	1,43	1	1,55
3.2.11	Ser submetido a constrangimentos	109	1,39	1	1,42
<b>Total</b>			<b>2,65</b>		

<b>Avaliação do Custo cognitivo do trabalho</b>		<b>N</b>	<b>Média</b>	<b>Mediana</b>	<b>Desvio-padrão</b>
3.2.14	Ter que resolver problemas	109	4,57	5	1,65
3.2.15	Ser obrigado a lidar com imprevistos	109	4,54	5	1,77
3.2.20	Ter concentração mental	108	4,41	5	1,63
3.2.19	Fazer esforço mental	108	4,00	4	1,77
3.2.17	Usar a memória o tempo todo	107	3,96	4	1,77
3.2.16	Fazer previsão de acontecimentos	109	3,77	4	1,71
3.2.18	Ter desgaste intelectual	109	3,44	4	1,94
3.2.13	Desenvolver macetes	109	2,34	2	1,73
<b>Total</b>			<b>3,87</b>		

Fonte: Dados da pesquisa

A média total de 3,26 significa uma avaliação mais moderada – crítica. O resultado é indicador de “situação limite” ou “estado de alerta”. Os resultados relativos ao fator *custo afetivo no trabalho* mostram uma avaliação moderada (média total de 2,65), indicando um estado crítico. O item relacionado a *ter controle das emoções* (4,41) teve a maior média e indica uma avaliação negativa, a mais grave para o profissional de RH nesta categoria. Os itens de avaliação moderada que indicam estado crítico estão ligados a: *ter que lidar com ordens contraditórias*, *ter desgaste emocional*, *ser obrigado a cuidar da aparência física*, *disfarçar sentimentos*, *ser obrigado a lidar com agressividade dos outros*, *ter bom humor* e *ser bonzinho com os outros*. Esses indicadores demonstram situações que podem gerar desgaste emocional e vivências de sofrimento nos profissionais de RH.

Já os itens de menores médias, indicando, portanto, uma situação satisfatória, estão ligados a *ser obrigado a elogiar as pessoas* (1,90), *ser obrigado a sorrir* (1,74), *transgredir valores éticos* (1,43) e *ser submetido a constrangimentos* (1,39). Esse resultado parece indicar que os profissionais de RH não se vêem compelidos a atuarem de forma contrária aos seus valores.

Os resultados relativos ao fator *custo cognitivos no trabalho* mostram uma avaliação negativa, o que sinaliza um estado grave (média total de 3,87). Os itens que obtiveram maiores médias estão relacionados com: *ter que resolver problemas decorrentes do trabalho* (4,57), *ser obrigado a lidar com imprevistos* (4,54), *ter concentração mental* (4,41), *fazer esforço mental* (4,00), *usar a memória o tempo todo* (3,96) e *fazer previsão de acontecimentos* (3,77). Já os itens de avaliação moderada, mas que indicam para o profissional um estado crítico estão relacionados a: *ter desgaste intelectual* (3,44) e *ter que desenvolver macetes* (2,34).

Assim, em relação à avaliação da escala de custo humano no trabalho (ECHT), pode-se concluir que os indicadores que se destacam estão ligados a *custo cognitivo no trabalho*, por representarem estado grave (*resolução de problemas, lidar com imprevistos, muito esforço mental e lidar com o novo*) e estado crítico (*desgaste intelectual e criar macetes*). Alguns indicadores das relações custo afetivo também representam estado grave e crítico como (*controle de emoções, ordens contraditórias e desgaste emocional*).

Os resultados da escala de custo humano no trabalho confirmam as pesquisas realizadas por Dejours (1991), pois verifica-se que a carga psíquica imposta pelo trabalho dos profissionais de RH leva a índices significativos de custo cognitivo e emocional, podendo gerar sofrimento ou danos relacionados a saúde, o que veremos mais a frente.

Na escala de avaliação dos indicadores de prazer e sofrimento no trabalho (EIPST), foco principal desta dissertação, são avaliados os fatores *liberdade de expressão* e *realização profissional*, que estão vinculados à vivência de prazer no trabalho, à *falta de reconhecimento* e o *esgotamento profissional*, que estão vinculados à vivência de

sofrimento no trabalho. A média varia de 4,93 a 0,92. A tabela 23 apresenta os fatores de prazer.

**TABELA 23**  
**Avaliação dos fatores indicadores de prazer da escala EIPST ordenados pela média**  
Cont.

<b>Avaliação do fator liberdade de expressão</b>		<b>N</b>	<b>Média</b>	<b>Mediana</b>	<b>Desvio-padrão</b>
3.3.6	Liberdade para usar a minha criatividade	108	4,65	5	1,54
3.3.3	Solidariedade entre os colegas	109	4,61	5	1,50
3.3.5	Liberdade para expressar minhas opiniões no local de trabalho	108	4,56	5	1,58
3.3.1	Liberdade com a chefia para negociar minhas demandas	109	4,42	5	1,74
3.3.2	Liberdade para falar sobre o meu trabalho com os colegas	109	4,39	5	1,71
3.3.7	Liberdade para falar do meu trabalho com as chefias	106	4,36	5	1,65
3.3.8	Cooperação entre os colegas	108	4,20	4	1,59
3.3.4	Confiança entre os colegas	109	4,17	4	1,72
<b>Total</b>		<b>4,42</b>			
<b>Avaliação do fator realização profissional</b>		<b>N</b>	<b>Média</b>	<b>Mediana</b>	<b>Desvio-padrão</b>
3.3.19	Orgulho pelo que faço	109	4,93	6	1,53
3.3.24	Identificação com as minhas tarefas	107	4,67	5	1,41
3.3.20	Bem-estar	109	4,43	5	1,51
3.3.25	Gratificação pessoal com as minhas atividades	109	4,38	5	1,76
3.3.21	Realização profissional	109	4,16	4	1,76
3.3.17	Satisfação	109	4,11	4	1,51
3.3.18	Motivação	109	4,06	4	1,56
3.3.23	Reconhecimento	109	3,90	4	1,74
<b>Total</b>		<b>4,33</b>			

Fonte: Dados da pesquisa

Relembrando a classificação para os fatores da vivência de prazer no trabalho, os resultados acima de 4,0 indicam uma avaliação mais positiva, estado satisfatório; entre 3,9 e 2,1, avaliação moderada, estado crítico; e abaixo de 2,0, avaliação mais negativa, estado grave. A média total de 4,37 indica uma avaliação mais positiva, representando um estado satisfatório, ou seja, produtor de prazer no trabalho.

Observa-se que os resultados do fator liberdade de expressão mostram uma avaliação positiva (4,42) com resultados satisfatórios e que geram prazer e satisfação no trabalho. Todos os itens deste fator obtiveram médias acima de 4,0, indicando situações positivas e que causam prazer aos profissionais de RH.



Os resultados do fator realização profissional, com média (4,33), indicam uma avaliação também positiva, o que denota que os profissionais de RH encontram-se realizados e identificam-se com as tarefas inerentes a profissão. Os itens que apresentam maiores médias são: *orgulho pelo que se faz* (4,93), *identificação com as tarefas realizadas* (4,67) *bem-estar* (4,43) *gratificação pessoal com as atividades que realiza* (4,38), *realização profissional* (4,16) *satisfação* (4,11) e *motivação* (4,06). Já o item de menor média é o reconhecimento (3,90) que significa uma avaliação mais moderada, indicativo de um estado crítico no profissional de RH.

Em relação aos fatores que causam sofrimento – *falta de reconhecimento* e *esgotamento profissional*, a média total, de 2,10, indica uma avaliação moderada, representando um estado crítico, ou seja, indicador de uma situação limite, conforme apresentado na tabela 24.

TABELA 24

**Avaliação dos fatores indicadores de sofrimento da escala EIPST ordenados pela média**

Avaliação do fator falta de reconhecimento		N	Média	Mediana	Desvio-padrão
3.3.9	Falta de reconhecimento do meu esforço	109	2,38	2	1,97
3.3.10	Falta de reconhecimento do meu desempenho	109	2,22	2	1,84
3.3.12	Indignação	109	2,08	2	1,92
3.3.11	Desvalorização	109	1,64	1	1,62
3.3.15	Injustiça	109	1,42	1	1,72
3.3.13	Inutilidade	109	1,28	1	1,6
3.3.14	Desqualificação	107	1,11	0	1,51
3.3.16	Discriminação	108	0,92	0	1,49
<b>Total</b>		<b>1,63</b>			
Avaliação do fator esgotamento profissional		N	Média	Mediana	Desvio-padrão
3.3.29	Pressão	108	3,41	4	2,04
3.3.27	Estresse	108	3,22	4	2,08
3.3.26	Esgotamento emocional	109	3,17	3	2,06
3.3.30	Frustração	108	2,49	2	2,03
3.3.28	Insatisfação	108	2,31	2	1,96
3.3.31	Insegurança	108	2,27	2	1,87
3.3.32	Ameaça	108	1,24	0	1,72
<b>Total</b>		<b>2,58</b>			

Fonte: Dados da pesquisa

Para a análise do fator *sofrimento*, considera-se que os resultados acima de 4,0 indicam uma avaliação mais negativa, estado grave; entre 3,9 e 2,1, avaliação moderada, estado crítico; e abaixo de 2,0, avaliação menos negativa, estado

satisfatório – ou seja, quanto mais alta média, maior o sofrimento no trabalho. O resultado relativo ao fator *falta de reconhecimento no trabalho* mostra uma avaliação menos negativa (média total de 1,63), indicando um estado satisfatório. Os itens relacionados a *falta de reconhecimento de esforço* (2,38), *falta de reconhecimento do desempenho* (2,22) e *indignação* (2,08) tiveram as maiores médias e significam avaliação moderada – estado mais crítico. Os itens com avaliação menos negativa, que indicam um estado satisfatório, estão ligados a *desvalorização*, *injustiça*, *inutilidade*, *desqualificação* e *discriminação*.

O segundo fator da vivência de sofrimento é o *esgotamento profissional*. Seu resultado mostra uma avaliação moderada (média total 2,58), indicando um estado crítico para o profissional de RH. Os itens com médias mais altas e que estão dentro de uma avaliação também moderada, indicando estado crítico estão relacionados a *pressão* (3,41), *estresse* (3,22), *esgotamento emocional* (3,17), *frustração* (2,49), *insatisfação* (2,31) e *insegurança* (2,27). O único item que obteve uma avaliação menos negativa foi referente a *ameaça* (1,24).

A fim de aprofundar um pouco mais nos resultados obtidos na Escala de Prazer-Sofrimento no Trabalho (EIPST), mostram-se na tabela 25 a média de cada um dos fatores Prazer-Sofrimento no Trabalho.

**Tabela 25**

**Médias dos fatores da escala de Prazer-Sofrimento no trabalho**

<b>Fator</b>	<b>Média</b>
Liberdade de Expressão	4,42
Realização Profissional	4,33
Falta de Reconhecimento	1,63
Esgotamento Profissional	2,58

Fonte: Dados da pesquisa

As altas médias de liberdade de expressão e de realização profissional indicam estado satisfatório, caracterizando-se como fonte de prazer para os profissionais de RH. As baixas médias dos fatores *falta de reconhecimento* e *esgotamento profissional* indicam também estado satisfatório, não causadores de sofrimento.

Em relação à avaliação dos indicadores de prazer-sofrimento no trabalho (EIPST), pode-se concluir que os indicadores que se destacam como fonte de prazer estão ligados a *liberdade de expressão*, por representarem estado satisfatório e positivo (liberdade, solidariedade e cooperação), e a *realização profissional* (orgulho pelo que faz, bem-estar, satisfação). Analisando os fatores de sofrimento, os resultados indicam situações satisfatórias, tanto para *reconhecimento no trabalho* quanto para *esgotamento profissional*. Destacam-se como fonte de sofrimento moderado para o profissional de RH *falta de reconhecimento pelo esforço* e *falta de reconhecimento pelo desempenho*, e questões ligadas a *esgotamento profissional* (pressão, esgotamento, insatisfação, estresse, frustração, insegurança).

Constata-se, tomando-se como referência Ferreira e Mendes (2003), que o prazer vivenciado pelo profissional de RH pode contribuir para o não agravamento de certos problemas de saúde. Possivelmente, essa vivência de prazer está funcionando como um escudo protetor, que ajuda a neutralizar uma maior vivência de *esgotamento profissional* e *falta de reconhecimento*. Nesse sentido, como afirmam Ferreira e Mendes (2003), a saúde do profissional só pode se comprovada quando o prazer é vivenciado de forma freqüente. Em conseqüência, o sofrimento vivenciado raramente.

Conforme apurado nas escalas anteriores, os fatores da organização do trabalho e do custo humano revelaram-se como alguns dos estados mais críticos, os quais podem ser a origem moderada de prazer-sofrimento. Os profissionais de RH respondentes da pesquisa, quando em confronto com tais fatores gerados de sofrimento, podem estar utilizando mecanismos inconscientes, negando essa vivência de sofrimento em função do seu aspecto doloroso e das conseqüências que podem gerar. Nesse sentido, questiona-se: O profissional de RH, para proteger-se do sofrimento, busca articular uma vivência de prazer pouco intensa, utilizando-se de estratégias defensivas? Essa é outra possibilidade para ajudar a compreender esse resultado global moderado – o uso de estratégias defensivas do tipo negação e/ou racionalização para a mediação do sofrimento psíquico no trabalho, conforme preconizado por Ferreira e Mendes (2003). Pode-se levantar a hipótese de que o profissional de RH, ao vivenciar o sofrimento, possivelmente está buscando formas de manter a saúde, tentando transformá-lo em prazer. Segundo Dejours (1991,

1994, 1996); Mendes (2003, 2007) e Cançado (1994), a utilização das estratégias defensivas, seja no âmbito individual ou no coletivo, foi a forma encontrada pelo homem para obter saúde no trabalho, o que sugere a necessidade de novas pesquisas para que se possa confirmar tal hipótese.

A última escala a ser analisada é a Escala de Avaliação dos Danos Relacionados ao Trabalho (EADRT), que enfoca os fatores *danos físicos*, *danos psicológicos* e *danos sociais*, apresentou médias variando de 2,96 a 0,48 (TAB 26):

**TABELA 26**  
**Avaliação dos fatores da Escala de Avaliação dos Danos relacionados ao trabalho (EADRT)**  
**ordenados pela média**

Avaliação do fator danos físicos		N	Média	Mediana	Desvio-padrão
3.4.1	Dores no corpo	108	2,96	3	2,42
3.4.3	Dor de cabeça	107	2,77	3	2,26
3.4.6	Dores nas costas	107	2,66	2	2,35
3.4.10	Alterações do sono	108	2,49	2	2,34
3.4.2	Dores nos braços	108	2,33	2	2,35
3.4.11	Dores nas pernas	107	1,80	0	2,25
3.4.5	Distúrbios digestivos	107	1,47	1	1,88
3.4.8	Alterações do apetite	107	1,42	0	1,86
3.4.4	Distúrbios respiratórios	108	1,15	0	1,78
3.4.12	Distúrbios circulatórios	108	1,06	0	1,81
3.4.9	Distúrbios da visão	108	0,81	0	1,50
3.4.7	Distúrbios auditivos	108	0,48	0	1,12
<b>Total</b>			<b>1,78</b>		
Avaliação do fator de danos sociais		N	Média	Mediana	Desvio-padrão
3.4.15	Vontade de ficar sozinho	108	2,18	2	2,06
3.4.19	Impaciência com as pessoas em geral	108	2,04	2	1,89
3.4.16	Conflitos nas relações familiares	106	1,44	0	1,86
3.4.17	Agressividade com os outros	107	1,39	1	1,64
3.4.13	Insensibilidade em relação aos colegas	108	1,29	1	1,51
3.4.14	Dificuldades nas relações fora do trabalho	108	1,28	0	1,78
3.4.18	Dificuldade com os amigos	108	1,09	0	1,52
<b>Total</b>			<b>1,53</b>		
Avaliação do fator danos psicológicos		N	Média	Mediana	Desvio-padrão
3.4.25	Tristeza	108	1,77	1	1,94
3.4.28	Dúvida sobre a capacidade de fazer as tarefas	107	1,68	1	1,87
3.4.24	Vontade de desistir de tudo	108	1,67	1	2,13
3.4.23	Mau-humor	107	1,64	1	1,8
3.4.26	Irritação com tudo	106	1,62	1	1,93
3.4.21	Sensação de vazio	107	1,58	1	1,83
3.4.22	Sentimento de desamparo	108	1,46	0	1,92
3.4.29	Solidão	106	1,24	0	1,86
3.4.20	Amargura	107	1,23	0	1,71
3.4.27	Sensação de abandono	108	1,19	0	1,81
<b>Total</b>			<b>1,50</b>		

Fonte: Dados da pesquisa

Conforme a classificação para os fatores *danos físicos*, *danos psicológicos* e *danos sociais* relacionados ao trabalho, os resultados acima de 4,1 indicam uma avaliação mais negativa, estado gravíssimo; entre 3,1 e 4,0, avaliação moderada, para freqüente, estado grave; entre 2,0 e 3,0, avaliação moderada, estado crítico; e abaixo de 1,9, avaliação mais positiva, estado satisfatório, conforme apresentado na

metodologia (quadro 13). A média total de 1,60 indica uma avaliação mais positiva, representando um estado satisfatório para profissional de RH. Ou seja, na percepção dos respondentes, os danos causados pelo trabalho não estão afetando a saúde desse profissional.

Em relação ao fator *danos físicos*, os itens que obtiveram maiores médias, indicativos de estado crítico, avaliação moderada, estão relacionados a: *dores no corpo* (2,96), *dor de cabeça* (2,77), *dor nas costas* (2,66), *alterações do sono* (2,49), e *dores nos braços* (2,33). Os resultados relativos ao fator *danos sociais* mostram uma avaliação mais positiva, o que sinaliza um estado satisfatório. Alguns itens apresentaram avaliação moderada, indicando estado crítico: *vontade de ficar sozinho* (2,18) e *impaciência com as pessoas em geral* (2,04). O fator *danos psicológicos* causados pelo trabalho mostrou avaliação mais positiva em todas as questões.

Portanto, em relação à avaliação dos Danos Relacionados ao Trabalho (EADRT), os resultados indicam um estado satisfatório, com uma avaliação positiva. Alguns indicadores ligados aos danos físicos destacam-se por apresentarem estado crítico, como *dor de cabeça*, *dor nas costas*, e *dor no corpo*, e *alteração do sono*. Em relação aos indicadores de danos sociais, sobressaem *vontade de ficar sozinho* e a *impaciência*.

#### 4.3.2 Resultados relativos às quatro faces de RH

As quatro faces (ou etapas) de RH – executor, construtor, parceiro de mudança e navegador – foram avaliadas pela média aritmética simples dos 109 questionários respondidos. A pontuação máxima para cada face é de 35 pontos. Assim, quanto maior a pontuação, maior a qualidade da atuação do RH em relação àquela face. A tabela 27 mostra o resultado dessa avaliação:

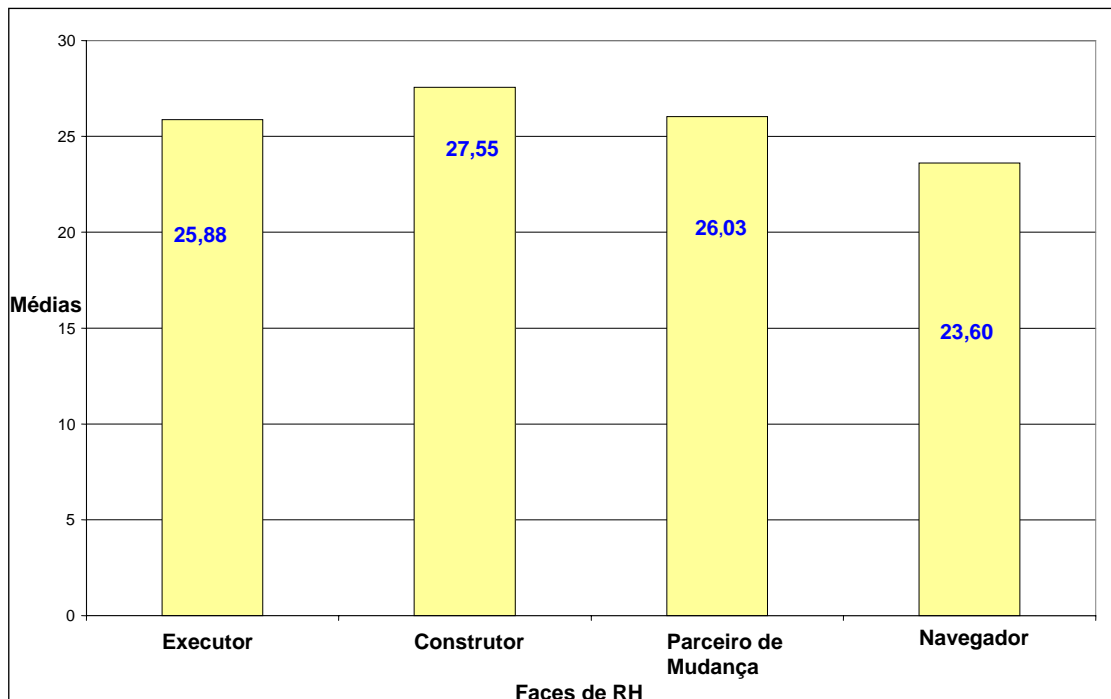
**TABELA 27**  
**Avaliação da qualidade das quatro faces do RH**

<b>Faces de RH</b>	<b>Média</b>	<b>DP</b>
Executor	25,88	10,06
Construtor	27,55	8,96
Parceiro de Mudança	26,03	9,60
Navegador	23,60	9,67
<b>Total</b>	<b>103,06</b>	<b>38,29</b>

Fonte: Dados da pesquisa

A avaliação das quatro faces de RH apresenta um desvio padrão alto, o que reflete heterogeneidade nas avaliações dos respondentes. Os resultados estão mais dispersos em torno da média, provavelmente em decorrência de a população pesquisada pertencer a diferentes empresas e possuir percepções variadas sobre as áreas de RH.

O resultado total da avaliação (103,06) indica alta qualidade dos serviços prestados pelo RH, conforme classificação apresentada no quadro 8. O resultado dessa avaliação, discriminando em termos da amostra geral o nível de qualidade do RH, é apresentado no gráfico 1.



**GRÁFICO 1 – Avaliação das quatro faces de RH**

Fonte: Dados da pesquisa

Observa-se que a face de RH que apresentou maior média (27,5) foi a do construtor, o que indica que o RH tem trabalhado em prol do alinhamento de suas funções às estratégias da organização, buscando construir fundamentos sólidos, consistência interna e adequação dos processos de gestão de pessoas, conforme preconizado por Tanure, Evans e Pucik (2007). Segue-se a face do parceiro de mudança (26,03), na qual, segundo Tanuri, Evans e Pucik (2007), o profissional de RH tem de se tornar um parceiro dos gestores de linha, sendo dignos de confiança e conhecedores de mudanças externas para conduzir o realinhamento em consonância com a estratégia de negócio da empresa.

Esse resultado reforça a perspectiva de Ulrich (2004), que demonstra em seus estudos a necessidade de o profissional de RH exercer múltiplos papéis na empresa competitiva, sendo um deles, o papel do parceiro estratégico, que demanda do profissional a necessidade de ajustar suas atividades à estratégia empresarial, sendo parceiro nos seus negócios. O papel de parceiro da mudança mescla o parceiro estratégico e o agente de mudança, descritos por Ulrich (2004). É importante ressaltar que Ulrich (2004) já ressaltava o conflito no exercício desses múltiplos papéis, que gera os paradoxos que o profissional de RH tem de enfrentar ao exercer suas funções. Entretanto, nota-se que essa prática de transitar nas dualidades ou gerenciar os paradoxos ainda não é muito percebida pelos profissionais de RH respondentes da pesquisa, pois a face de menor média desta pesquisa foi a do Navegador (23,60). Esse resultado pode indicar dificuldades que o RH vem enfrentando para lidar ou, até mesmo, enxergar os paradoxos tanto da sua função como os organizacionais, o que poderá ser mais bem analisado ao se focar cada uma das faces de RH, conforme a tabela 28.



**TABELA 28**  
**Avaliação da qualidade das quatro faces de RH**  
**ordenados pela média**

Cont.

Face do Executor		N	Média	Mediana	Desvio-padrão
P1B	Executar atividades demandadas da empresa.	108	4,10	4	1,18
P2C	Efetuar o registro, movimentação, a seleção de pessoal e treinamento como processos isolados.	108	3,51	4	1,66
P3A	Necessidades levantadas junto às lideranças.	108	3,81	4	1,33
P4D	É centrada na área de RH.	106	3,16	3	1,60
P5D	Aspectos administrativos e operacionais da função.	108	3,85	4	1,47
P6B	A preocupação com a execução de atividades rotineiras.	107	3,92	4	1,43
P7B	Focada nas ações operacionais, com estruturas e sistemas estáveis.	108	3,53	4	1,39
<b>Total</b>			<b>25,88</b>		<b>10,06</b>
Face do Construtor		N	Média	Mediana	Desvio-padrão
P1C	Auxiliar liderança na gestão de pessoas, por meio das ferramentas disponíveis.	108	3,91	4	1,33
P2B	Executar funções técnicas, de forma interdependente (interligada): Recrutamento e Seleção, Treinamento e Desenvolvimento, Remuneração etc.	108	4,09	4	1,26
P3D	Definições estratégicas vindas do topo da empresa.	108	4,12	4	1,29
P4A	É responsabilidade dos profissionais especialistas em RH.	108	3,75	4	1,29
P5A	Auxiliar as lideranças nos processos de Recrutamento e Seleção, programas de treinamento, planos de carreira.	108	4,01	4	1,38
P6C	A consistência das ações de RH para e entre colaboradores	108	3,88	4	1,21
P7A	Focada em atividades que contribuem para a performance das áreas e da empresa	107	3,79	4	1,20
<b>Total</b>			<b>27,55</b>		<b>8,96</b>
Face do Parceiro de Mudança		N	Média	Mediana	Desvio-padrão
P1D	Ajustar as estratégias da organização às mudanças internas e externas.	106	3,71	4	1,32
P2A	Realinhar as estratégias de RH, levando em conta as alterações ocorridas no ambiente externo.	108	3,64	4	1,36
P3C	Contexto competitivo. Necessidade imediata do presente e perspectiva futura.	107	3,59	4	1,35
P4B	Envolve a parceria entre líderes e especialistas de RH.	108	3,99	4	1,33
P5C	Incentivar mudanças, tanto na forma de reação como de antecipação às situações da empresa.	108	3,49	3	1,32
P6A	A relação com as estratégias de negócio	108	4,02	4	1,45
P7C	Focada na mudança, na busca contínua de novas soluções.	107	3,59	4	1,47
<b>Total</b>			<b>26,03</b>		<b>9,60</b>

Face do Navegador		N	Média	Mediana	Desvio-padrão
P1A	Gerenciar tensões entre opostos (discurso x prática; curto x longo prazo; mudança x continuidade).	107	3,24	3	1,34
P2D	Apoiar desenvolvimento das pessoas para lidarem com paradoxos/dualidades.	108	3,39	4	1,31
P3B	Resultado da tensão entre o que é planejado e o que é emergente/oportunidade	108	3,53	4	1,25
P4C	Mobiliza pessoas para perceberem as tensões como fonte de desenvolvimento	108	3,34	4	1,43
P5B	Estimular análise crítica das questões ligadas ao negócio e à gestão.	108	3,51	4	1,36
P6D	A construção da rede de relações com diferentes empresas.	108	3,30	3	1,52
P7D	Voltada para a gestão das complexidades e tensões na empresa.	108	3,29	3	1,46
<b>Total</b>			<b>23,60</b>		<b>9,67</b>

Fonte: Dados da pesquisa

Na face do executor, os dados indicam que o RH nas empresas pesquisadas caminham para *executar as atividades demandas pela empresa* (4,10), apesar de ainda estar centrado nos *aspectos administrativos e operacionais da função* (3,85) e em *atividades rotineiras* (3,92).

Na face do construtor, os resultados parecem confirmar uma progressão da face do executor, mais preocupado com as *definições estratégicas vindas do topo* (4,12). Os dados indicam que, a partir dessas definições, o RH procura *executar as suas funções de forma interdependente* (4,09), *auxiliando as lideranças na sua função de gestores de pessoas* (4,01). A menor média obtida *por responsabilidade dos profissionais especialistas* (3,75) parece confirmar o compartilhamento das funções de RH com os gerentes de linha, conforme já delineado na face do executor.

Na face do parceiro de mudança, os dados indicam o foco do RH nas *estratégias de negócio* (4,02) e na *parceria dos especialistas de RH como os líderes* (3,99). A maior dificuldade do RH como parceiro de mudança refere-se à necessidade de *incentivar mudanças*, tanto na forma de reação como de antecipação às situações da empresa (3,49).

Já na face do navegador, os resultados indicam menor nível de qualidade das ações de RH. O RH transita melhor na *tensão entre o que é planejado e o que é emergente/oportunidade* (3,53), mas tem *dificuldades em gerenciar tensões entre*

*opostos* (discurso *versus* prática; curto *versus* longo prazo; mudança *versus* continuidade), em que aparece a menor média (3,24). Esse aspecto será mais bem explorado no confronto com os resultados do questionário sobre os paradoxos organizacionais.

Analisando-se os dados sobre outro prisma, pode-se tomar como referência a maior média dos sete blocos de questões apresentados no questionário, em relação à qualidade das atividades de RH:

- a) Bloco 1 - O RH trabalha para: Executar atividades demandadas pela empresa, com média 4,10, caracterizando a face do executor
- b) Bloco 2 - O RH dedica-se em: Realinhar as estratégias de RH, levando em conta as alterações ocorridas no ambiente externo, média 3,64, face parceiro
- c) Bloco 3 - A estratégia de RH é definida a partir de: Definições estratégicas vindas do topo da empresa, média 4,12, face construtor
- d) Bloco 4 - A atuação do RH: Envolve parceria entre líderes e especialistas de RH, média 3,99, face parceiro
- e) Bloco 5 - A ação de RH é voltada para: Auxiliar as lideranças nos processos de Recrutamento e Seleção, programas de treinamento, planos de carreira, média 4,01, face construtor
- f) Bloco 6 - As políticas de RH refletem: A relação com as estratégias de negócio, média 4,02, face parceiro
- g) Bloco 7 - A ação do RH é: Focada em atividades que contribuem para a performance das áreas e da empresa, média 3,79, face construtor

A partir desses dados, pode-se concluir que o RH trabalha para executar as atividades demandadas pela organização, focado em atividades que contribuem para a performance das áreas e, conseqüentemente, da empresa. Auxilia as lideranças em processos como recrutamento, seleção, programas de treinamento e planos de carreira. Suas estratégias são definidas no topo da organização. Nesse sentido, o RH dedica-se a realinhar suas estratégias, levando em consideração as alterações ocorridas no ambiente externo, isto é, a adequação da empresa com seu ambiente competitivo. As políticas de RH refletem as estratégias de negócio, existindo uma parceria entre líderes e especialistas de RH. Esses dados confirmam a supremacia

das faces do construtor e do parceiro de mudança, já detectadas anteriormente. Esses dados também indicam uma menor preocupação com a face do navegador, o que parece ser uma das demandas mais fortes para a área de RH nas empresas globalizadas, segundo Tanuri, Evans e Pucik (2007). Lidar com as dualidades e paradoxos organizacionais ainda parece ser o foco da agenda dos profissionais de RH, o que pode ser aprofundado a partir da análise do questionário sobre os paradoxos/dualidades organizacionais.

#### *4.3.3 Resultados relativos aos paradoxos/dualidades organizacionais*

Os indicadores dos paradoxos organizacionais (*dualidades* ou *situações contraditórias*) enfrentados pelos profissionais de RH no exercício de sua função apresentaram média variando de 2,53 a 3,18, considerando uma escala de 0 (não se aplica), 1 (Baixo grau de dificuldade) a 6 (Alto grau de dificuldade), conforme tabela 29. Segundo classificação apresentada no quadro 8, médias entre 1 e 2,99 indicam baixo grau de dificuldade para lidar com o paradoxo; entre 3 e 4,99, grau médio; e entre 5 e 6, alto grau de dificuldade. Portanto, na percepção dos respondentes, há um grau baixo de dificuldade para enfrentar os paradoxos apresentados (média = 2,90).

TABELA 29

Grau de dificuldade em relação aos Paradoxos Organizacionais, ordenados pela média

Itens	N	Média	Mediana	Desvio-padrão
Velocidade na implantação x Cuidado na implantação	107	3,18	3	1,42
Descentralização x Centralização	107	3,14	3	1,60
Integração corporativa x Autonomia nas unidades de negócio	104	3,13	3	1,77
Mudança x Continuidade	104	3,13	3	1,59
Cooperação x Competição	107	3,10	3	1,62
Rigidez x Flexibilidade	106	3,05	3	1,42
Muito discurso x Pouca prática	105	3,04	3	1,54
Foco no operacional x Foco no estratégico	106	3,01	3	1,32
Perspectiva de curto prazo x Perspectiva de longo prazo	106	3,01	3	1,26
Estratégias Planejadas x Reação as oportunidades	107	2,97	3	1,44
Foco nos negócios x Foco na parte técnica	105	2,93	3	1,63
Mudança na base da empresa x Mudança no topo da empresa	106	2,92	3	1,72
Estratégia de Baixo Custo x Estratégia de diferenciação	105	2,90	3	1,51
Hierarquia rigorosa x Redes de comunicação	106	2,90	3	1,52
Orientação para resultados x Orientação para as pessoas	105	2,90	3	1,46
Reação à crise x Antecipação do futuro no presente	105	2,88	3	1,44
Conformismo x Inovação	105	2,84	3	1,52
Evitar Falhas x Correr riscos	107	2,80	3	1,56
Conhecimento focado na experiência funcional x Perspectivas amplas e mútuas de troca de conhecimento	105	2,77	3	1,40
Especialista x Generalista	106	2,75	3	1,58
Liberdade x Controle	107	2,75	3	1,63
Responsabilidade individual x Responsabilidade da equipe	107	2,74	3	1,51
Planejamento administrativo x Iniciativa e criatividade	105	2,67	3	1,42
Foco em processos x Foco na estrutura	104	2,65	3	1,49
Foco no passado x Foco no futuro	106	2,53	2	1,54
<b>MÉDIA</b>		<b>2,90</b>		<b>1,51</b>

Fonte: Dados da Pesquisa

Alguns paradoxos apresentam um grau médio de dificuldade: *velocidade na implantação versus cuidado na implantação* (3,18); *descentralização versus centralização* (3,14); *integração corporativa versus autonomia nas unidades de negócio* (3,13); *mudança versus continuidade* (3,13); *cooperação versus competição* (3,10); *rigidez versus flexibilidade* (3,05); *muito discurso versus pouca prática* (3,04); *foco no operacional versus foco no estratégico* (3,01); *perspectiva de curto prazo versus perspectiva de longo prazo* (3,01).

Os itens que indicam menor grau de dificuldade para os profissionais de RH foram: *foco no passado versus foco no futuro; foco em processos versus foco na estrutura; planejamento administrativo versus iniciativa e criatividade.*

#### 4.3.4 Análise dos resultados

Os resultados sobre o baixo e o médio grau de dificuldade para lidar com os paradoxos parece confirmar a dificuldade que o profissional de RH encontra para perceber as dualidades/paradoxos presentes nas organizações brasileiras atualmente. Como eles ainda estão trafegando pela face do construtor e parceiro de Mudança, não conseguem visualizar a importância de gerenciar a tensão e dualidade nesse mundo acelerado, conforme preconizado por Tanure, Evans e Pucik (2007). Os resultados em relação à percepção sobre os paradoxos parecem também confirmar a dificuldade do RH em exercer a função de navegador. Evans, Pucik e Barsoux (2002) afirmam ser esse o maior desafio do profissional de RH. Na medida em que esses profissionais não enxergam os paradoxos como desafios, eles ainda não conseguem perceber a necessidade de auxiliar as empresas a lidarem com essas situações.

Tal situação pode impactar a vivência do prazer-sofrimento no trabalho. A partir do momento que o trabalhador vivencia situações ambíguas e que não sabe como lidar com elas, isso pode gerar *pressão* (3,41), *estresse* (3,22) e *esgotamento emocional* (3,17), fatores que se revelaram como fontes de sofrimento para o profissional de RH.

Da mesma forma, quando o profissional consegue um equilíbrio entre suas tarefas e função e sua demanda psíquica, ele pode vivenciar o prazer, conforme afirma Mendes (2007). Os resultados sobre a atuação do RH indicam a predominância das faces do construtor (27,55) e do parceiro de mudança (26,03). Os resultados sobre as fontes de prazer –sofrimento indicam que o fator realização profissional é uma das fontes de prazer: os profissionais de RH encontram-se realizados e se identificam com as tarefas da profissão, ou seja, ao papel que executam dentro das faces que estão inseridos. Os resultados dos itens que apresentam maiores médias são: *orgulho pelo que se faz* (4,93), *identificação com as tarefas realizadas* (4,67)

*bem-estar (4,43) gratificação pessoal com as atividades que realiza (4,38), realização profissional (4,16) satisfação (4,11) e motivação (4,06).*

Diversas pesquisas brasileiras realizadas por Wood Jr., 1995, Sarsur, 1997, Cançado et al., 2005, Coutinho, 2004, Tanure, Evans e Pucik, 2007 e Fonseca (2007), dentre outros, afirmam que vem sendo demandado do profissional de RH uma atuação estratégica. Outras pesquisas demonstram que, muitas vezes, o RH percebe-se como estratégico, diferentemente de seus clientes internos (CANÇADO et al., 2005; CODA; CÉSAR; GARCIA, 2005; ALBUQUERQUE, 2005). A pesquisa realizada nesta dissertação centra-se na percepção dos profissionais de RH. Na medida em que o profissional de RH, na sua percepção, esteja respondendo adequadamente à demanda das empresas, exercendo o seu papel de construtor e de parceiro de mudança, isso poderá ser fonte de prazer. Por outro lado, os resultados não podem ser considerados conclusivos, pois não foi avaliada a percepção daqueles a quem o RH presta serviço.

A partir dessas considerações, busca-se analisar nas próximas seções, por meio da estatística analítica, a relação entre esses três construtos – *prazer-sofrimento versus faces de RH versus paradoxos organizacionais*.

#### **4.4 Análise da Correlações entre os Constructos**

A fim de avaliar o modelo teórico proposto – O prazer e sofrimento constituem função do exercício das faces e do enfrentamento dos paradoxos? –, realizou-se a análise de correlação de Pearson entre os três construtos (TAB. 30).

**Tabela 30**  
**Correlações entre prazer-sofrimento, faces do RH e paradoxos organizacionais**

		Prazer e Sofrimento			Faces do RH		
		Prazer	Sofrimento	Executor	Construtor	Navegador	Parceiro
	<b>Sofrimento</b>	-0,385*					
<b>Faces do RH</b>	<b>Executor</b>	0,188	-0,079				
	<b>Construtor</b>	0,478*	-0,360*	0,609*			
	<b>Navegador</b>	0,485*	-0,262*	0,385*	0,699*		
	<b>Parceiro</b>	0,473*	-0,375*	0,342*	0,760*	0,857*	
<b>Paradoxos</b>	<b>P1</b>	0,143	0,158	0,126	-0,011	-0,089	-0,082
	<b>P2</b>	0,179	0,076	0,020	0,019	-0,059	-0,079
	<b>P3</b>	-0,091	0,173	0,062	-0,078	0,024	0,012
	<b>P4</b>	0,064	0,257*	0,244*	0,104	0,083	0,027
	<b>P5</b>	-0,167	0,423*	-0,025	-0,062	-0,188	-0,158
	<b>P6</b>	-0,276*	0,407*	-0,165	-0,342*	-0,385*	-0,439*
	<b>P7</b>	-0,055	0,326*	0,013	-0,113	-0,048	-0,030
	<b>P8</b>	-0,160	0,309*	-0,038	-0,081	-0,173	-0,160
	<b>P9</b>	-0,176	0,036	0,030	0,014	-0,241*	-0,197
	<b>P10</b>	-0,169	0,224*	0,040	-0,055	-0,219*	-0,229*
	<b>P11</b>	-0,134	0,317*	-0,250*	-0,279*	-0,352*	-0,278*
	<b>P12</b>	-0,275*	0,249*	-0,152	-0,227*	-0,305*	-0,284*
	<b>P13</b>	-0,169	0,321*	0,138	-0,141	-0,100	-0,166
	<b>P14</b>	-0,243*	0,266*	-0,128	-0,220*	-0,265*	-0,274*
	<b>P15</b>	-0,049	0,203*	-0,263*	-0,162	-0,162	-0,135
	<b>P16</b>	-0,319*	0,181	-0,112	-0,186	-0,337*	-0,352*
	<b>P17</b>	-0,134	0,196*	0,054	-0,114	-0,233*	-0,247*
	<b>P18</b>	-0,140	0,323*	0,002	-0,211*	-0,308*	-0,351*
	<b>P19</b>	-0,150	0,366*	-0,030	-0,073	-0,062	-0,156
	<b>P20</b>	-0,302*	0,358*	-0,049	-0,151	-0,274*	-0,218*
	<b>P21</b>	-0,121	0,332*	0,142	-0,056	-0,221*	-0,195
	<b>P22</b>	-0,164	0,268*	0,037	-0,154	-0,291*	-0,297*
	<b>P23</b>	-0,144	0,289*	0,009	-0,106	-0,253*	-0,285*
	<b>P24</b>	-0,124	0,300*	-0,031	-0,247*	-0,403*	-0,424*
	<b>P25</b>	-0,209*	0,234*	-0,093	-0,195	-0,351*	-0,318*

Fonte: Dados da pesquisa  
 Correlações significativas (valor- $p < 0,05$ )

Analisando a tabela 25, nota-se que o sofrimento apresentou uma correlação negativa (-0,385) em relação ao prazer, ou seja, uma relação inversa entre essas duas variáveis – quanto maior o prazer, menor o sofrimento, mas ambos estão presentes na vivência dos profissionais de RH. Este resultado confirma a conclusão de Cançado (1994) em sua investigação com motoristas de que o sofrimento e o prazer não se encontram em instâncias separadas, ou específicas, isto é, são faces de uma mesma moeda.



Os resultados indicam que com o prazer a face do construtor apresentou valor positivo (0,478) e com sofrimento, negativo (-0,360). A face do parceiro de mudança apresentou correlação significativa com prazer (0,473) e para sofrimento, valor negativo de (-0,375). Com a face do navegador, apresentou valor positivo (0,485) para prazer e para sofrimento, valor negativo (-0,262).

Pode-se concluir que as faces construtor, navegador e parceiro apresentaram correlação positiva significativa com o prazer e correlação negativa significativa com sofrimento. Pode-se concluir que quanto mais o profissional percebe a atuação dessas três faces do RH, mais ele experimenta prazer e menos sofrimento. A face executor não demonstrou correlação significativa com prazer nem sofrimento.

A análise dos paradoxos organizacionais *versus* prazer-sofrimento indica que das 25 situações investigadas 6 são correlacionadas negativamente com o prazer; ou seja, quanto maior a dificuldade que os profissionais encontram para enfrentar tais situações, menor o prazer que eles experimentam:

- a) P6 – Integração corporativa *versus* autonomia na unidade de negócios (-0,276- prazer) (0,407- sofrimento);
- b) P12 – Rigidez *versus* flexibilidade (-0,275- prazer) (0,249 – sofrimento);
- c) P14 – Orientação para resultados *versus* orientação para pessoas (-0,243 -prazer) (0,266 – sofrimento)
- d) P16 – Hierarquia rigorosa *versus* redes de comunicação (-0,319- prazer)
- e) P20 – Liberdade *versus* controle (-0,302- prazer) (0,358- sofrimento);
- f) P25 – Conhecimento focado na experiência funcional *versus* perspectivas amplas e mútuas de troca de conhecimento (-0,209- prazer) (0,234- sofrimento).

Os paradoxos abaixo (17) estão significativamente correlacionados ao sofrimento, o que significa que quanto maior a dificuldade do profissional em enfrentar tais situações, maior o sofrimento que ele experimenta:

- a) P4 - Estratégia de baixo custo *versus* estratégia de diferenciação (0,257\*)
- b) P5 - Descentralização *versus* centralização (0,423)
- c) P7 - Responsabilidade individual *versus* responsabilidade da equipe (0,326\*)

- d) P8 - Estratégias planejadas *versus* reação às oportunidades (0,309\*)
- e) P10 - Mudança *versus* continuidade (0,224\*)
- f) P11- Velocidade na implantação *versus* cuidado na implantação (0,317\*)
- g) P13 - Especialista *versus* generalista (0,321\*)
- h) P15 - Evitar Falhas *versus* correr riscos (0,203\*)
- i) P17 - Muito discurso *versus* pouca prática (0,196\*)
- j) P18 - Conformismo *versus* inovação (0,323\*)
- k) P19 - Planejamento administrativo *versus* iniciativa e criatividade (0,366\*)
- l) P20 - Liberdade *versus* controle (0,358\*)
- m) P21 - Mudança na base da empresa *versus* mudança no topo da empresa (0,332\*)
- n) P22- Foco no passado *versus* foco no futuro (0,268\*)
- o) P23 - Foco em processos *versus* foco na estrutura (0,289\*)
- p) P24 - Reação à crise *versus* antecipação do futuro no presente (0,300\*)
- q) P25 – Conhecimento focado na experiência funcional *versus* Perspectivas amplas e mútuas de troca de conhecimento (0,234\*)

Apenas os paradoxos P1- perspectiva de curto prazo *versus* perspectiva de longo prazo; P2 - foco no operacional *versus* foco no estratégico; P3- cooperação *versus* competição; e P9 - foco nos negócios *versus* foco na parte técnica, não estão correlacionados nem com prazer nem com sofrimento. Podem-se levantar duas hipóteses: ou os profissionais de RH já aprenderam a lidar com esses paradoxos de forma adequada, não representando desafios para eles; ou eles não percebem ou enxergam essas dualidades no dia-a-dia de suas atividades, tanto dentro de sua área como no contexto organizacional, não sendo, portanto, fonte de prazer ou de sofrimento. Se os profissionais não percebem esses paradoxos, pode-se supor que eles possam estar utilizando estratégias de defesa, como a negação ou a projeção, conforme preconizado por Ferreira e Mendes (2001). Por outro lado, como existe ausência de prazer e de sofrimento, é bem provável que esses profissionais de RH estejam utilizando mais estratégias criativas, nas quais visam transformar a realidade dolorosa que gera sofrimento em algo prazeroso.

#### 4.5 Análise de Regressão

A análise de regressão múltipla foi realizada utilizando o método Stepwise para seleção de variáveis e o método de mínimos quadrados para estimar os parâmetros do modelo.

A tabela 31 apresenta o resultado da análise de regressão para prazer. O modelo de regressão linear é adequado (valor-p da ANOVA = 0,000) com  $R^2$  ajustado=0,327. Ou seja, o modelo é capaz de explicar 32,7% da variância do prazer. A equação que representa o modelo teórico proposto – O prazer e sofrimento constituem função do exercício das faces e do enfrentamento dos paradoxos? P/S = F{faces de RH e paradoxos organizacionais} – é:

$$\text{Prazer} = 2.349 + 0.584 * \text{Face Parceiro de Mudança}$$

**Tabela 31**  
**Resultado da análise de regressão para prazer**

Cont.

	Variáveis na Equação				Variáveis fora da Equação		
	Coeficiente	EP	t	Valor-p	Correlação parcial	t	Valor-p
Constante	2,349	0,41	5,74	0,000			
Parceiro	0,584	0,11	5,49	0,000			
Executor					0,046	0,35	0,727
Construtor					0,192	1,49	0,141
Navegador					0,136	1,05	0,300
P1					0,042	0,32	0,753
P2					0,220	1,72	0,091
P3					-0,226	-1,77	0,082
P4					0,042	0,32	0,747
P5					-0,168	-1,30	0,199
P6					-0,107	-0,82	0,415
P7					-0,246	-1,93	0,058
P8					-0,186	-1,44	0,154
P9					-0,120	-0,92	0,361
P10					-0,107	-0,82	0,414
P11					-0,149	-1,15	0,255
P12					-0,110	-0,84	0,403
P13					-0,168	-1,30	0,200
P14					-0,212	-1,65	0,104
P15					0,098	0,75	0,457
P16					-0,002	-0,02	0,987
P17					0,043	0,32	0,747
P18					0,119	0,91	0,367
P19					-0,053	-0,40	0,688
P20					-0,243	-1,91	0,062
P21					-0,098	-0,75	0,456
P22					-0,067	-0,51	0,610
P23					0,010	0,08	0,937
P24					-0,107	-0,82	0,415
P25					-0,085	-0,65	0,519

Fonte: Dados da pesquisa

Apenas a face parceiro da mudança (0,584) foi significativa para explicar o prazer (valor-p=0,000). O sinal positivo do coeficiente indica que quanto mais o profissional percebe a atuação da face, maior é o prazer experimentado. Os paradoxos e demais faces não se mostraram significativos, com correlações parciais discretas (não superam 0,246 em módulo).

Conclui-se que o fato de o profissional exercer a face parceiro de mudança causa maior prazer, o que corresponde ao valor encontrado no gráfico 1, que apresenta uma das médias mais altas das quatro faces de RH. Este resultado também confirma a análise feita no bloco de questões das faces de RH, na página 86, que indica existir uma transição dos papéis desse profissional da face construtor para parceiro de mudança.

Segundo Tanure, Evans e Pucik (2007), o profissional de RH que atua como parceiro de mudança nas organizações modernas são parceiros dignos de confiança, conhecedores de mudanças externas, e conduzem o realinhamento com a estratégia do negócio. Uma preocupação pode se colocar: Este profissional, por sentir prazer na face de parceiro de mudança, não continuará resistindo a exercer seu papel na do Navegador? Tal questão se solidifica na medida em que há uma espécie de negação de alguns paradoxos organizacionais e a média da dificuldade em se enfrentar tais situações foi de baixo a médio grau.

A tabela 32 mostra o resultado da análise de regressão para sofrimento. O modelo de regressão linear é adequado (valor-p da ANOVA = 0,000) com  $R^2$  ajustado=0,330. Ou seja, é capaz de explicar 33,0% da variância do Sofrimento. A equação que representa o modelo teórico proposto – O prazer e sofrimento constituem função do exercício das faces e do enfrentamento dos paradoxos? P/S = F{faces de RH e paradoxos organizacionais} – é:

$$\text{Sofrimento} = 0.470 - 0.252 * P2 + 0.449 * P6 + 0.241 * P21$$

**Tabela 32**  
**Resultado da análise de regressão para sofrimento**

Cont.

	Variáveis na Equação				Variáveis fora da Equação		
	Coeficiente	EP	t	Valor-p	Correlação parcial	t	Valor-p
(Constant)	0,47	0,47	0,98	0,329			
P2	-0,252	0,12	-2,16	0,035			
P6	0,449	0,10	4,60	0,000			
P21	0,241	0,09	2,65	0,010			
Executor					0,080	0,07	0,600
Construtor					-0,077	-0,06	-0,580
Navegador					0,018	0,02	0,134
Parceiro					-0,139	-0,12	-1,048
P1					0,102	0,10	0,767
P3					-0,025	-0,02	-0,188
P4					0,095	0,08	0,717
P5					0,217	0,21	1,667
P7					0,044	0,04	0,332
P8					0,059	0,05	0,439
P9					-0,064	-0,06	-0,481
P10					0,080	0,07	0,601
P11					0,035	0,04	0,264
P12					-0,106	-0,10	-0,794
P13					0,058	0,05	0,433
P14					0,043	0,04	0,321
P15					-0,061	-0,05	-0,456
P16					-0,070	-0,06	-0,525
P17					0,060	0,05	0,453
P18					0,100	0,10	0,753
P19					0,247	0,21	1,908
P20					0,068	0,07	0,512
P22					-0,072	-0,07	-0,537
P23					0,152	0,14	1,151
P24					0,245	0,22	1,891
P25					-0,004	0,00	-0,028

Fonte: Dados da pesquisa

Apenas os paradoxos P2 (foco no operacional *versus* foco no estratégico), P6 (integração corporativa *versus* autonomia nas unidades de negócio) e P21 (mudança na base da empresa *versus* mudança no topo da empresa) foram significativos para explicar o sofrimento (valor-p=0,000). O sinal positivo dos coeficientes dos paradoxos P6 e P21 indica que quanto maior o grau de dificuldade que o profissional encontra para enfrentá-los, mais frequentes são as situações de sofrimento. Por outro lado, o sinal negativo do coeficiente do paradoxo P2 indica que quanto maior o

grau de dificuldade que o profissional encontra para enfrentá-lo, menos freqüentes são as situações de sofrimentos experimentadas. Esse resultado parece ser coerente com a análise de correlação apresentada anteriormente, na qual o paradoxo P2 não se correlaciona nem com o prazer nem com o sofrimento. Ou seja, parece que o profissional de RH já consegue enfrentar adequadamente essa situação, confirmando-se uma das hipóteses levantadas anteriormente. Os demais paradoxos e facetas do RH não se mostraram significativos, com correlações parciais discretas (não superam 0,247 em módulo).

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nesta dissertação, buscou-se responder à questão central: Qual é a relação entre as fontes de prazer e sofrimento enfrentadas pelos profissionais de RH e as faces de RH e paradoxos organizacionais? Para tal, optou-se pela adoção do modelo prazer-sofrimento, focando-se a psicodinâmica do trabalho, abordagem desenvolvida por Dejours (1994, 1996, 1999, 2004); do modelo das quatro faces de RH – executor, construtor, parceiro de mudança e navegador, descrito por Tanure, Evans e Pucik (2007); e dos paradoxos organizacionais descritos por Vasconcelos e Vasconcelos (2004) e Tanure, Evans e Pucik (2007). A partir do referencial teórico, propôs-se a verificação do seguinte modelo: O prazer e o sofrimento constituem função do exercício das faces e do enfrentamento dos paradoxos?

$$P = F\{\text{faces de RH e paradoxos organizacionais}\}$$

$$S = F\{\text{faces de RH e paradoxos organizacionais}\}$$

Os resultados obtidos a partir da aplicação do questionário a 109 profissionais de RH que atuam em empresas da região metropolitana de Belo Horizonte indicam a adequação do modelo proposto. Tal questionário foi elaborado a partir da adaptação da Escala do Trabalho e Riscos de Adoecimento (ITRA), construída e validada por Ferreira e Mendes (2007), e das escalas sobre as quatro faces de RH e os paradoxos/dualidades organizacionais, desenvolvidas por Cançado e Tanure (2006).

Para a análise da confiabilidade ou consistência interna das escalas, utilizou-se o cálculo do coeficiente Alfa de *Cronbach*, tendo sido considerado um alfa de 0,6 como nível satisfatório de confiabilidade. As escalas aplicadas tiveram sua confiabilidade confirmada (bom e excelente), com exceção da escala de condições de trabalho, que não atingiu o número de itens suficientes para validação do Alfa. Conclui-se, portanto, que as três escalas (ITRA, as quatro faces de RH e os paradoxos/dualidades organizacionais) são capazes de medir aquilo que se propuseram, não necessitando de alteração.



Ao analisar o perfil do profissional de RH respondentes desta pesquisa conclui-se que a amostra é constituída predominantemente por mulheres, na faixa de 40 a 50 anos de idade, com alto nível de escolaridade (superior e pós-graduação), com mais de 15 anos de atuação na área de RH, nos cargos de analistas de RH ou em cargos gerenciais, em empresas localizadas na sua maioria na cidade de Belo Horizonte. Os dados indicam a possibilidade da existência da carreira em Y nas empresas pesquisadas, uma vez que parte da amostra exerce a carreira técnica – cargos de analistas diversos e de consultor (38,7%) – e parte, a carreira gerencial (24,9%) – diretores, gerentes, supervisores e coordenadores. Pesquisas futuras poderiam comprovar ou refutar tal hipótese.

A análise descritiva dos resultados do Inventário sobre o Trabalho e Risco de Adoecimento (ITRA) indica que alguns indicadores da escala de Avaliação do Contexto de Trabalho (EACT) ligados à organização do trabalho destacam-se por representarem estado grave (ritmo do trabalho, cobrança por resultados e pressão) ou crítico (quadro de pessoal, divisão entre planejamento e execução e resultados superdimensionados). Alguns indicadores das relações socioprofissionais também representam estado crítico (individualismo, conflitos e disputas no local de trabalho).

Em relação à escala de custo humano no Trabalho (ECHT), os indicadores ligados a custo cognitivo no trabalho, resolução de problemas, lidar com imprevistos, muito esforço mental e lidar com o novo representam estado grave; e o desgaste intelectual e criar macetes, estado crítico. Alguns indicadores de custo afetivo também representam estado grave e crítico, como controle de emoções, ordens contraditórias e desgaste emocional.

A avaliação dos indicadores de prazer-sofrimento no Trabalho (EIPST) aponta que os aqueles que se destacam como fonte de prazer estão ligados à liberdade de expressão, por representarem estado satisfatório e positivo (liberdade, solidariedade e cooperação), e realização profissional (orgulho pelo que faz, bem-estar, satisfação). O único item que se destacou como indicador crítico está relacionado ao reconhecimento. Analisando os fatores de sofrimento, os resultados indicam situações satisfatórias, tanto para a questão do reconhecimento no trabalho quanto para o esgotamento profissional. Destacam-se como fonte de sofrimento moderado

para o profissional de RH a questão de falta de reconhecimento pelo esforço e pelo desempenho, e questões ligadas ao esgotamento profissional (pressão, esgotamento, insatisfação, estresse, frustração, insegurança).

Em relação à avaliação dos danos relacionados ao trabalho (EADRT), os resultados indicam um estado satisfatório, com uma avaliação positiva. Alguns indicadores ligados aos danos físicos destacam-se por apresentarem estado crítico, como dores de cabeça, dores nas costas e dores no corpo, e alteração do sono. Em relação aos indicadores de danos sociais, sobressaem a vontade de ficar sozinho e a impaciência.

Portanto, a partir desses dados, pode-se concluir que o profissional de RH, apesar de algumas condições adversas, relacionadas a organização do trabalho, relações socioprofissionais e custo humano no trabalho, obtêm prazer na profissão, advindo da liberdade de expressão, da solidariedade, da cooperação e da realização profissional, sentindo orgulho pelo que faz, bem-estar e satisfação. Os resultados não indicam a existência de sofrimento no trabalho ou danos causados à saúde, de forma geral. Existem, entretanto, conforme apontado, situações potencialmente causadoras de sofrimento para o profissional de RH. A interferência ou impacto dessas situações na saúde do profissional pode estar sendo minimizada por meio do uso de estratégias defensivas, como a negação ou projeção, com a transformação da sensação de ansiedade, medo e outros sentimentos, característicos do sofrimento, em prazer. O questionário utilizado não traz o aprofundamento em tais estratégias, podendo ser, portanto, motivo para pesquisas futuras.

Em relação à avaliação da atuação do profissional de RH nas empresas pesquisadas, o resultado total da avaliação das quatro faces (=103,06) indica a percepção de alta qualidade dos serviços prestados pelo RH. Esse é o resultado da auto-avaliação dos profissionais, que pode ser diferente do resultado na perspectiva de seus clientes internos, conforme diversas pesquisas demonstram.

Os resultados em relação às faces indicam o predomínio da face do construtor: o RH trabalhando em prol do alinhamento de suas funções às estratégias da organização, buscando construir fundamentos sólidos, consistência interna e

adequação dos processos de gestão de pessoas. Segue-se a face do parceiro de mudança, indicando que o profissional de RH tem buscado tornar-se parceiro dos gestores de linha na condução do realinhamento das estratégias de negócio da empresa em consonância com o ambiente externo e interno. Observa-se a preocupação com as questões estratégicas das organizações como principal agenda para o profissional de RH.

Esse resultado contrapõe-se ao resultado da pesquisa realizada por Tanure, Evans e Pucik (2007) com os executivos das maiores empresas brasileiras, que indica que o RH encontra-se na face de executor, ainda mais preocupado com o exercício de suas funções operacionais do que em auxiliar a organização no atingimento de suas metas. Mais uma vez, sobressai-se uma diferença entre a forma como o RH se avalia e a forma como ele é avaliado por seus clientes internos, o que pode ser aprofundado em pesquisas futuras.

Diversas pesquisas também comprovam que a demanda atual para a área de RH é a de atuação estratégica. Os resultados desta pesquisa indicam que o RH acredita que esteja atendendo a essa demanda. Na medida em que ele atende a essa demanda, essa pode ser uma fonte de prazer, apesar da existência de problemas que potencialmente podem causar sofrimento.

A face na qual a qualidade da atuação do RH foi mais mal avaliada foi a do navegador, responsável por auxiliar a organização a lidar com as dualidades e paradoxos organizacionais. Esse resultado, aliado à percepção do médio e baixo grau para lidar com os paradoxos organizacionais, parece indicar que o profissional de RH ainda não tem consciência dessa nova demanda das organizações globais. Entretanto, os paradoxos são uma realidade e não podem ser desconsiderados ou negados pela empresa ou pelos profissionais de RH.

Dessa forma, a resposta à demanda de se tornar um parceiro estratégico pode ser fonte geradora de prazer, bem como a dificuldade para lidar com os paradoxos, aqui negada. Na medida em que não representam desafios para os profissionais de RH, podem ser fonte de sofrimento, conforme pôde ser comprovado pelos resultados da estatística analítica.

A correlação significativa e negativa entre sofrimento e prazer indica que quanto maior o prazer, menor o sofrimento e que ambos estão presentes na vivência dos profissionais de RH, não se encontrando em instâncias separadas. A correlação entre as faces e prazer-sofrimento indica que quanto mais o profissional se percebe atuando na faces do RH, mais ele experimenta prazer e menos sofrimento. As faces construtor, navegador e parceiro apresentaram correlação positiva e significativa com o prazer e correlação negativa significativa com o sofrimento. A face executor não demonstrou correlação significativa nem com prazer nem com sofrimento.

Em relação a prazer-sofrimento *versus* paradoxos organizacionais, os resultados da correlação indicam que apenas 5 paradoxos não se correlacionam positiva e significativamente com o sofrimento. Os demais constituem fonte de sofrimento – 6 correlacionam-se negativamente com o prazer (e, portanto, seriam fonte de sofrimento) e 17 se correlacionam positivamente com o sofrimento. Os paradoxos que apresentam correlações relativamente maiores com o sofrimento referem-se à descentralização *versus* centralização e à integração corporativa *versus* autonomia nas unidades de negócios. Entretanto, na análise descritiva, os paradoxos são percebidos como desafios ou situações muito difíceis de serem enfrentadas pelos profissionais de RH. Essa contradição parece indicar a utilização de mecanismos de defesa (tipo negação), para se evitar o sofrimento que possa surgir do enfrentamento de tais situações. Essa hipótese teria de ser aprofundada em pesquisas futuras.

A análise de regressão múltipla possibilitou comprovar o modelo teórico proposto: prazer e sofrimento constituem função do exercício das faces e do enfrentamento dos paradoxos ou  $P/S = F\{\text{faces de RH e paradoxos organizacionais}\}$ . O modelo é capaz de explicar 32,7% da variância do prazer, ligada apenas à face parceiro de mudança. Ou seja, quanto mais o profissional percebe a atuação nesta face, maior é o prazer experimentado. Os paradoxos e demais faces não se mostraram significativos. O modelo é também capaz de explicar 33,0% da variância do sofrimento, ligada ao paradoxo integração corporativa *versus* autonomia no topo da empresa e mudança na base da empresa *versus* no topo da empresa. Quanto maior o grau de dificuldade que o profissional encontra para enfrentá-los, mais freqüentes

são as situações de sofrimento. O outro paradoxo explicativo da variância do sofrimento foco no operacional *versus* foco no estratégico (sinal negativo) parece indicar que o profissional de RH já consegue enfrentá-lo de forma adequada.

Portanto, a partir da análise dos dados, pôde-se concluir que o modelo proposto é adequado: o prazer e o sofrimento do profissional de RH constituem função do exercício das faces e do enfrentamento dos paradoxos.

Como toda pesquisa, algumas limitações foram encontradas:

- a) Delimitação da população de profissionais de RH. Vários profissionais de RH foram convidados a participar da pesquisa, mas não demonstraram interesse e disponibilidade de tempo para respondê-la, alegando falta de tempo e excesso de trabalho, o que, sem dúvida, delimitou nossos dados.
- b) Dificuldade encontrada pelos profissionais de RH para responder à pesquisa em decorrência da extensão do questionário. O grande número de temas investigados nesta pesquisa gerou um formulário extenso, o que provocou certo desânimo para seu preenchimento, prejudicando o retorno dos dados para a conclusão desta pesquisa.

A partir desse resultado, pode-se sugerir a continuidade dos estudos nas seguintes linhas:

- a) pesquisa da percepção dos clientes internos de RH;
- b) pesquisa qualitativa, por meio de estudos de caso, utilizando-se do mesmo referencial, de maneira a aprofundar na realidade do profissional de RH;
- c) aprofundamento na questão dos paradoxos organizacionais *versus* faces de RH; e
- d) identificação das estratégias defensivas utilizadas pelo profissional de RH na equação sofrimento-prazer no trabalho;
- e) testar o modelo proposto por meio de equação estrutural.

## REFERÊNCIAS

AGUIAR, José E.; MELLO, Edison. Mudanças e paradoxo organizacional: Contradições entre o Discurso e a Prática. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 30, 2006, Bahia. **Anais eletrônicos...** Salvador: ANPAD, 2006. 1 CD

ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão. **Competitividade e Recursos Humanos**. 1987. 112 F. Tese (Livre docência para concurso de professor titular) – Universidade de São Paulo, Departamento de Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, São Paulo.

ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão. Competitividade e Recursos Humanos. **Revista de Administração da USP**, São Paulo, v. 27, n. 4, Out/Dez 1992.

ANTHONY, W.P., PERREWÉ, P.L., KACMAR, K.M. Strategic Resource Management. **Harcourt Brace & Co.**, 1996.

BEKIN, Saul Faingaus. **Conversando sobre endomarketing**. São Paulo: Makron Books, 1995.

BOSQUETTI, Marcos A., ALBUQUERQUE, Lindolfo G. Gestão estratégica de pessoas: visão do RH x visão dos clientes In: ENANPAD, XXIX, SET.2005, Brasília. **Anais Eletrônicos**, Rio de Janeiro: ANPAD, 2005. 15 F, GPR-A951.

CANÇADO, Vera L. O sofrimento e o prazer na profissão motorista. **Revista de Administração**, São Paulo v.29, n.4, p. 56-63, out./dez. 1994

CANÇADO, Vera L. *et al.* Novos papéis de recursos humanos: velhas formas em novas embalagens? In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 29, 2005, Brasília. **Anais eletrônicos...** Distrito Federal: ANPAD, 2005. 1 CD.

CANÇADO, Vera L.; TANURE, Betânia. Pesquisa Desafios Globais. Belo Horizonte: FDC, 2006 (Relatório não publicado).

CODA. Roberto, CESAR, Ana Maria Roux V., GARCIA, Mauro N. Um novo RH? Avaliando a atuação e o papel da área de RH em organizações brasileiras In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 29., 2005, Brasília. **Anais eletrônicos...** Distrito Federal: ANPAD, 2005. 1 CD

CORRÊA, Fabio de Paula. **Carga mental e ergonomia**. 2003. 167 F., Dissertação (Mestrado), Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.

CORREIA, Ângela de Castro. Um instante de reflexão sobre o homem e o trabalho. **Cadernos de Pesquisas em Administração**, v.1, n. 11, p. 12-17, mai. 2000.

COUTINHO, Paulo Trajano. **Avaliação da área de recursos humanos segundo o modelo dos múltiplos papéis de Ulrich**. 2004. F Dissertação (Mestrado), Fundação Pedro Leopoldo, Pedro Leopoldo – Minas Gerais.

CLOT, Yves. **A função psicológica do trabalho**. Petrópolis: Vozes, 2006.

DAVIDOFF, Linda L. **Introdução à Psicologia**. São Paulo: Pearson Makron Books, 2005.

DEJOURS, Christophe. **A loucura do trabalho**: estudo de psicopatologia do trabalho. São Paulo: Cortez - Oboré, 1991.

DEJOURS, Christophe, ABDOUCHELI, E. JAYET, C. **Psicodinâmica do trabalho**: contribuições da Escola Dejouriana à análise da relação prazer, sofrimento e trabalho. São Paulo: Atlas, 1994.

DEJOURS, Christophe. Uma nova visão do sofrimento humano nas organizações. In: CHANLAT, Jean-François (Org.). **O indivíduo na organização**: dimensões esquecidas. São Paulo: Atlas, 1996. p. 150-173.

DEJOURS, Christophe. **A banalização da injustiça social**. Rio de Janeiro: FGV, 1999.

DEJOURS, Christophe. O trabalho como enigma. In: LANCMAN, Selma; SZNELWAR, Laerte Idal (Org.). Christophe Dejours: da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho. Rio de Janeiro: Fiocruz, 2004. Cap.3 p 127-139.

DIAS, Cláudia. Grupo focal: Técnica de coleta de dados em pesquisas qualitativas. Nov 1999. 16p.

ENRIQUEZ, E. Prefácio. In: DAVEL, E. P. B.; VASCONCELOS, J. G. M. (Org.). **Recursos humanos e subjetividade**. 2. ed. Petrópolis: Vozes, 1997, p. 7-22.

ENRIQUEZ, Eugène. In: MOTTA, F.C.P. e FREITAS, Maria Ester **Vida Psíquica e Organização**. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2002.

EVANS, Paul; PUCIK, Vladimir; BARSOUX, Jean-Louis. **The global challenge-frameworks for international human resource management**. New York: MCGraw Hill, 2002.

FERREIRA, Mário César e MENDES, Ana Magnólia. Só de pensar em vir trabalhar já fico de mau humor: Atividade de atendimento público e prazer-sofrimento no trabalho. **Revista Estudos de Psicologia**, v. 6, n.3, p. 93-105, 04/2001.

FERREIRA, Mário César; MENDES, Ana Magnólia. **Trabalho e riscos de adoecimento**: o caso dos auditores-fiscais da previdência social brasileira. Brasília: Edições Ler, Pensar, Agir (LPA), 2003.

FERREIRA, Mário Cesar; MENDES, Ana Magnólia. Inventário sobre Trabalho e Riscos de Adoecimento – ITRA: instrumento auxiliar de diagnóstico de indicadores

críticos no trabalho. In: MENDES, Ana Magnólia (Org. ). Psicodinâmica do trabalho; teoria, método e pesquisas. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2007. Cap. 5, p.111 – 126.

FISHER, André Luiz. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In: FLEURY, Maria Tereza Leme (coord.). **As Pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002. p.11-34.

FISHER, André Luiz. **Constituição do Modelo Competitivo de Gestão de Pessoas no Brasil** – um estudo sobre as empresas consideradas exemplares, Tese de Doutorado, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, 1998.

FLEURY, Maria Tereza Leme, FISCHER, Rosa Maria. Relações de trabalho e políticas de gestão: uma história das questões atuais. **Revista de Administração**, v.27, n. 4, p. 5-15, mês 1992.

FONSECA Elizabeth Lacerda. **Gestão de Pessoas em empresas Globais**: um estudo de caso na Gerdau. 2007, 162 F.,Dissertação de Mestrado, Faculdades Integradas de Pedro Leopoldo, Pedro Leopoldo - Minas Gerais.

GARCIA, Tânia Azevedo. **Viver ou morrer nas instituições bancárias**: uma análise do prazer-sofrimento do trabalhador e sua relação com o contexto de produção. 2004, 110 F., Dissertação de Mestrado, Faculdades Integradas de Pedro Leopoldo, Pedro Leopoldo, MINAS GERAIS.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de Pessoas**: Enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2001.

GIL, Antônio Carlos. **Metodologia do Trabalho Científico**. São Paulo: Atlas, 2005.

HAIR, Joseph F. ANDERSON, R.E.; TATHAN, R. L. BLACK. W.O. **Análise Multivariada de dados**. 5 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

KILIMNIK, Zélia Miranda (2000) **Trajetórias e Transições de Carreiras Profissionais em Recursos Humanos**. Tese de Doutorado. Universidade Federal de Minas Gerais. Belo Horizonte MG.

LACOMBE, Beatriz Maria B.; TONELLI, Maria José. O paradoxo básico da administração de recursos humanos: o discurso *versus* a prática de gestão de pessoas nas empresas. In: VANCONCELOS, Flávio C. de; VASCONCELOS, Isabella Freitas G. de (Orgs.). **Paradoxos organizacionais**: uma visão transformacional. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

LAURELL, A. C. **Processo de produção de saúde**. São Paulo: Hucitec, 1985.

LIMA, Maria Elizabeth Antunes. Novas políticas de recursos humanos: seus impactos na subjetividade e nas relações de trabalho. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 34, n. 3, p. 115-124, mes1994.



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

LIMA, Maria Elizabeth Antunes . Apresentação. **Escritos de Louis Lê Guillant**: da ergoterapia à psicopatologia do trabalho/prefacio de Yves Clot; prefácio d Wanderley Codo; org. e apres. Maria Elizabeth Antunes Lima. Petrópolis: Vozes, 2006. p. 7-11.

MALHOTRA, Naresh. **Pesquisa de Marketing**: uma orientação aplicada. 4. ed. Porto Alegre: Bookamn, 2001, p. 47, 54, 59, 59.

MARCONDES, Reynaldo Cavalheiro *et al.* Chamada de trabalhos – fórum especial – novos modelos organizacionais: paradoxos e contradições entre o discurso e a prática. **RAE – Revista de Administração de Empresas**. São Paulo: EAESP/FGV. v. 5, n. 1, p. 1-10, jan./mar. 2004.

MASCARENHAS, André Ofenhejm. *et al.* Gestão do paradoxo passado *versus* futuro: uma visão dialética da gestão de pessoas. *In*: VANCONCELOS, Flávio Carvalho. de; VASCONCELOS, Isabella Freitas G. de (Orgs.). **Paradoxos organizacionais**: uma visão transformacional. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

MASCARENHAS. André VASCONCELOS, Isabella Freitas Gouveia; PROTIL. Roberto Max. Paradoxos culturais na gestão de Pessoas – Cultura e Contexto em uma Cooperativa Agroindustrial.*In*:VANCONCELOS, Flávio Carvalho. VASCONCELOS, Isabella Freitas Gouveia (Orgs.). **Paradoxos organizacionais: uma visão transformacional**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

MENDES, Ana Magnólia. Os novos paradigmas de organização do trabalho: implicações para saúde mental do trabalhador. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**. v. 85/86, n. 23, p. 55-60,1995.

MENDES, Ana Magnólia. Comportamento defensivo: uma estratégia para suportar o sofrimento no trabalho. **Revista de Psicologia**. v. 13/14, n. 1/2, p. 27-32, 1996.

MENDES, Ana Magnólia, ABRAHÃO, J. I. (1996). A influência da organização do trabalho nas vivências de prazer-sofrimento do trabalhador: uma abordagem psicodinâmica. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, 26(2), 179-184. rever todos segundo exemplo anterior

MENDES, Ana Magnólia, LINHARES, Nilvia Jacqueline (1996). A prática do enfermeiro com pacientes da UTI: uma abordagem psicodinâmica. **Revista Brasileira de Enfermagem**, 42(2), 267-280.

MENDES, Ana Magnólia. **Valores e vivências de prazer – sofrimento no contexto organizacional**. Tese de doutorado não-publicada. Universidade de Brasília, Brasília, 1999.

MENDES, Ana Magnólia. Cultura Organizacional e Prazer-sofrimento no Trabalho: uma abordagem psicodinâmica. *In*. TAMAYO, Álvaro e col **Cultura e Saúde nas Organizações**. Porto Alegre: Artemed, 2004. p. 60-76

MENDES, Ana Magnólia (Org.). *Psicodinâmicas do Trabalho: teoria, método e pesquisas*. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2007. P. 111-126.

MORRONE, Carla Faria (2001) **“Só para não ficar desempregado” – resignificando o sofrimento psíquico no trabalho**: estudo com trabalhadores em atividades informais. Dissertação de Mestrado. Universidade de Brasília. Brasília.

PEREIRA, Janice Aparecida Souza (2003) **Vivências de prazer e sofrimento na atividade gerencial em empresa estratégica**: impactos dos valores organizacionais. Dissertação de Mestrado. Universidade de Brasília, Brasília DF.

RESENDE, Sônia. (2003) **Vivências de prazer-sofrimento no trabalho bancário**: o impacto dos valores individuais e das variáveis demográficas. Dissertação de Mestrado. Universidade de Brasília. Brasília DF.

SANTOS, Neusa Maria Bastos Fernandes dos, BOLGAR, Paulo Henrique. O Papel da Área de Recursos Humanos: um estudo na Empresa Alcatel Telecomunicações S.A. ENANPAD, XXVII, 2003, Atibaia. **Anais eletrônicos**. Atibaia: ANPAD, 2003. (GRT 1648).

SARSUR, Amyra Moyzes. Repensando a empregabilidade, a empresabilidade e a “nova” gestão de recursos humanos: um estudo junto a organizações e profissionais em Minas Gerais. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 25, 1997, Rio das Ostras, **Anais eletrônicos...** Rio de Janeiro: ANPAD, 1997. 1 CD-ROM.

SILVA, Jose R. G., VERGARA, Sylvia C. Sentimentos, subjetividade e supostas resistência às mudança organizacional. **RAE – Revista de Administração de Empresas**. São Paulo:EAESP/FGV. v. 43, n. 3, p. 10-21, 2003.

TAMAYO, Álvaro & col (2004). *Cultura e saúde nas organizações*. Porto Alegre, Artmed.

TANURE, Betânia; EVANS, Paul; PUCIK, Vladimir. **A gestão de pessoas no Brasil: virtudes e pecados capitais**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

ULRICH, David. **Os Campeões de Recursos Humanos**: inovando para obter os melhores resultados, São Paulo, Futura, 2004.

VASCONCELOS, Isabella Freitas Gouveia.; VASCONCELOS, Flávio Carvalho. Gestão de recursos humanos e identidade social: um estudo crítico. **RAE - Revista de Administração de Empresas**. São Paulo: EAESP/FGV. v.42, n.1, p. 64-78, jan./mar. 2002.

VASCONCELOS, Isabella Freitas Gouveia. *et al.* Tecnologia, paradoxos organizacionais e gestão de pessoas. **RAE – Revista de Administração de Empresas**. São Paulo: EAESP/FGV. v 43, n.2, p. 94-106, abr./jun. 2003.

VANCONCELOS, Flávio Carvalho; VASCONCELOS, Isabella Freitas Gouveia (Orgs.). **Paradoxos organizacionais: uma visão transformacional**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

VASCONCELOS, Flávio Carvalho.; VASCONCELOS, Isabella Freitas Gouveia Identidade e mudança: o passado como ativo estratégico. *In*: VANCONCELOS, Flávio Carvalho; VASCONCELOS, Isabella Freitas Gouveia (Orgs.). **Paradoxos organizacionais: uma visão transformacional**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004a.

VASCONCELOS, Isabella Freitas Gouveia; CRUBELLATE, João Marcelo. Transitoriedade e permanência nas relações de trabalho: discursos paradoxais para a (des)construção social da identidade. *In*: VANCONCELOS, Flávio Carvalho VASCONCELOS, Isabella Freitas Gouveia (Orgs.). **Paradoxos organizacionais: uma visão transformacional**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração** São Paulo: Atlas, 2003. 93p.

WOOD JUNIOR, Thomaz. Mudança organizacional e transformação da função recursos humanos. *In*: \_\_\_\_\_. **Mudança organizacional: aprofundando temas atuais em administração de empresas, qualidade, teoria do caos, mudanças radicais, recursos humanos, inovação em gestão, cultura organizacional**. São Paulo: Atlas, 1995. p. 221-242

## APÊNDICES

### Apêndice A – Questionário

Este questionário faz parte do levantamento de dados para uma dissertação de Mestrado Acadêmico em Administração e visa levantar sua opinião sobre a área de Recursos Humanos (RH) da empresa na qual você trabalha. Não é necessário identificar-se e suas respostas serão tratadas de modo **CONFIDENCIAL**.

**Se você não trabalha com RH, agradecemos sua atenção - não é necessário respondê-lo.**

**Não deixe de responder, sua participação é muito importante! Muito obrigado.**

#### 1 - QUESTÕES GERAIS SOBRE A GESTÃO DA EMPRESA

As questões abaixo abordam as diversas situações que podem ser contraditórias, enfrentadas pelos profissionais de RH no exercício de sua função. Dê uma nota que melhor caracterize o grau de dificuldade que você encontra para enfrentar as situações descritas, conforme escala abaixo, que varia de 1 a 6, onde 1 = mais baixo grau de dificuldade e 6 = mais alto grau de dificuldade. Caso a dualidade apresentada não faça parte do cotidiano de seu trabalho, de nota 0 (zero) = Não aplicável.

	0	1	2	3	4	5	6			
	Não se aplica	Baixo Grau de dificuldade					Alto grau de dificuldade			
1	Perspectiva de curto prazo	x	Perspectiva de longo prazo	0	1	2	3	4	5	6
2	Foco no operacional	x	Foco no estratégico	0	1	2	3	4	5	6
3	Cooperação	x	Competição	0	1	2	3	4	5	6
4	Estratégia de baixo custo	x	Estratégia de diferenciação	0	1	2	3	4	5	6
5	Descentralização	x	Centralização	0	1	2	3	4	5	6
6	Integração corporativa	x	Autonomia nas unidades de negócio	0	1	2	3	4	5	6
7	Responsabilidade individual	x	Responsabilidade da equipe	0	1	2	3	4	5	6
8	Estratégias Planejadas	x	Reação às oportunidades	0	1	2	3	4	5	6
9	Foco nos negócios	x	Foco na parte técnica	0	1	2	3	4	5	6
10	Mudança	x	Continuidade	0	1	2	3	4	5	6
11	Velocidade na implantação	x	Cuidado na implantação	0	1	2	3	4	5	6
12	Rigidez	x	Flexibilidade	0	1	2	3	4	5	6
13	Especialista	x	Generalista	0	1	2	3	4	5	6
14	Orientação para resultados	x	Orientação para pessoas	0	1	2	3	4	5	6
15	Evitar falhas	x	Correr riscos	0	1	2	3	4	5	6
16	Hierarquia rigorosa	x	Redes de comunicação	0	1	2	3	4	5	6
17	Muito Discurso	x	Pouca prática	0	1	2	3	4	5	6
18	Conformismo	x	Inovação	0	1	2	3	4	5	6
19	Planejamento administrativo	x	Iniciativa e criatividade	0	1	2	3	4	5	6
20	Liberdade	x	Controle	0	1	2	3	4	5	6
21	Mudança na base da empresa	x	Mudança no topo da empresa	0	1	2	3	4	5	6
22	Foco no passado	x	Foco no futuro	0	1	2	3	4	5	6
23	Foco em processos	x	Foco na estrutura	0	1	2	3	4	5	6
24	Reação à crise	x	Antecipação do futuro no presente	0	1	2	3	4	5	6
25	Conhecimento focado na experiência funcional	x	Perspectivas amplas e mútuas de troca de conhecimento	0	1	2	3	4	5	6

## 2 - QUESTÕES GERAIS SOBRE A ÁREA DE RECURSOS HUMANOS DA EMPRESA

As questões seguintes exploram os diversos papéis que RH pode exercer na empresa. Marque com "x" na escala de 1 a 6, a nota que melhor caracteriza o nível de qualidade das atividades efetivamente exercidas pelo RH na empresa que você trabalha.

A escala abaixo varia de 1 a 6, onde 1 = Qualidade muito abaixo do esperado 6 = Qualidade muito acima do esperado. Caso as afirmativas não sejam adequadas para retratar o RH na sua empresa, de nota 0 (zero) – Não aplicável.

0	1	2	3	4	5	6
Não se aplica	Muito abaixo esperado					Muito acima esperado

### 1. O RH trabalha para:

a	Gerenciar tensões entre opostos (discurso x prática; curto x longo prazo; mudança x continuidade)	0	1	2	3	4	5	6
b	Executar atividades demandadas da empresa	0	1	2	3	4	5	6
c	Auxiliar liderança na gestão de pessoas, por meio das ferramentas disponíveis	0	1	2	3	4	5	6
d	Ajustar as estratégias da organização às mudanças internas e externas	0	1	2	3	4	5	6

### 2. O RH dedica-se a:

a	Realinhar as estratégias de RH, levando em conta as alterações ocorridas no ambiente externo	0	1	2	3	4	5	6
b	Executar funções técnicas, de forma interdependente (interligada): Recrutamento e Seleção, Treinamento e Desenvolvimento, Remuneração etc.	0	1	2	3	4	5	6
c	Efetuar o registro, movimentação, a seleção de pessoal e treinamento como processos isolados	0	1	2	3	4	5	6
d	Apoiar desenvolvimento das pessoas para lidarem com paradoxos/dualidades.	0	1	2	3	4	5	6

### 3. A estratégia de RH é definida a partir de:

a	Necessidades levantadas junto às lideranças	0	1	2	3	4	5	6
b	Resultado da tensão entre o que é planejado e o que é emergente/oportunidade	0	1	2	3	4	5	6
c	Contexto competitivo. Necessidade imediata do presente e perspectiva futura	0	1	2	3	4	5	6
d	Definições estratégicas vindas do topo da empresa	0	1	2	3	4	5	6

### 4. A atuação do RH:

a	É responsabilidade dos profissionais especialistas em RH	0	1	2	3	4	5	6
b	Envolve a parceria entre líderes e especialistas de RH	0	1	2	3	4	5	6
c	Mobiliza pessoas para perceberem as tensões como fonte de desenvolvimento	0	1	2	3	4	5	6
d	É centrada na área de RH.	0	1	2	3	4	5	6

### 5. A ação de RH é voltada para:

a	Auxiliar as lideranças nos processos de Recrutamento e Seleção, programas de treinamento, planos de carreira	0	1	2	3	4	5	6
b	Estimular análise crítica das questões ligadas ao negócio e à gestão	0	1	2	3	4	5	6
c	Incentivar mudanças, tanto na forma de reação como de antecipação às situações da empresa	0	1	2	3	4	5	6
d	Aspectos administrativos e operacionais da função.	0	1	2	3	4	5	6

### 6. As políticas de RH refletem:

a	A relação com as estratégias do negócio	0	1	2	3	4	5	6
b	A preocupação com a execução de atividades rotineiras	0	1	2	3	4	5	6
c	A consistência das ações de RH para e entre colaboradores	0	1	2	3	4	5	6
d	A construção da rede de relações com diferentes empresas.	0	1	2	3	4	5	6

**7. A ação do RH é:**

a	Focada em atividades que contribuem para a performance das áreas e da empresa	0	1	2	3	4	5	6
b	Focada nas ações operacionais, com estruturas e sistemas estáveis.	0	1	2	3	4	5	6
c	Focada na mudança, na busca contínua de novas soluções.	0	1	2	3	4	5	6
d	Voltada para a gestão das complexidades e tensões na empresa.	0	1	2	3	4	5	6

**3 - QUESTÕES GERAIS SOBRE O SEU TRABALHO**

1. Leia os itens abaixo e escolha a alternativa que melhor corresponde à **avaliação** que você faz do seu **contexto de trabalho**.

<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>
<b>Não se aplica</b>	<b>Nunca</b>					<b>Sempre</b>

1	O ritmo de trabalho é acelerado	0	1	2	3	4	5	6
2	As tarefas são cumpridas com pressão temporal	0	1	2	3	4	5	6
3	A cobrança por resultados é presente	0	1	2	3	4	5	6
4	As normas para execução das tarefas são rígidas	0	1	2	3	4	5	6
5	Existe fiscalização do desempenho	0	1	2	3	4	5	6
6	O número de pessoas é insuficiente para se realizar as tarefas	0	1	2	3	4	5	6
7	Os resultados esperados estão fora da realidade	0	1	2	3	4	5	6
8	Existe divisão entre quem planeja e quem executa	0	1	2	3	4	5	6
9	As tarefas não estão claramente definidas	0	1	2	3	4	5	6
10	A autonomia é inexistente	0	1	2	3	4	5	6
11	A distribuição das tarefas é injusta	0	1	2	3	4	5	6
12	Você é excluído das decisões	0	1	2	3	4	5	6
13	Existem dificuldades na comunicação entre chefia e subordinados	0	1	2	3	4	5	6
14	Existem disputas profissionais no local de trabalho	0	1	2	3	4	5	6
15	Existe individualismo no ambiente de trabalho	0	1	2	3	4	5	6
16	Existem conflitos no ambiente de trabalho	0	1	2	3	4	5	6
17	A comunicação entre funcionários é insatisfatória	0	1	2	3	4	5	6
18	Falta apoio das chefias para o desenvolvimento profissional	0	1	2	3	4	5	6
19	As informações que preciso para executar minhas tarefas são de difícil acesso	0	1	2	3	4	5	6
20	As condições de trabalho são precárias	0	1	2	3	4	5	6
21	O espaço físico para realizar o trabalho é inadequado	0	1	2	3	4	5	6

2. Agora escolha a alternativa que melhor corresponde à **avaliação** que você faz das **exigências decorrentes do seu contexto de trabalho**.

<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>
<b>Não se aplica</b>	<b>Nada exigido</b>					<b>Totalmente exigido</b>

1	Ter controle das emoções	0	1	2	3	4	5	6
2	Ter que lidar com ordens contraditórias	0	1	2	3	4	5	6
3	Ter desgaste emocional	0	1	2	3	4	5	6
4	Ser obrigado a lidar com a agressividade dos outros	0	1	2	3	4	5	6
5	Disfarçar os sentimentos	0	1	2	3	4	5	6
6	Ser obrigado a elogiar as pessoas	0	1	2	3	4	5	6
7	Ser obrigado a ter bom humor	0	1	2	3	4	5	6
8	Ser obrigado a cuidar da aparência física	0	1	2	3	4	5	6
9	Ser bonzinho com os outros	0	1	2	3	4	5	6

10	Transgredir valores éticos	0	1	2	3	4	5	6
11	Ser submetido a constrangimentos	0	1	2	3	4	5	6
12	Ser obrigado a sorrir	0	1	2	3	4	5	6
13	Desenvolver macetes	0	1	2	3	4	5	6
14	Ter que resolver problemas	0	1	2	3	4	5	6
15	Ser obrigado a lidar com imprevistos	0	1	2	3	4	5	6
16	Fazer previsão de acontecimentos	0	1	2	3	4	5	6
17	Usar a memória o tempo todo	0	1	2	3	4	5	6
18	Ter desgaste intelectual	0	1	2	3	4	5	6
19	Fazer esforço mental	0	1	2	3	4	5	6
20	Ter concentração mental	0	1	2	3	4	5	6

3. Avaliando o seu **trabalho** nos últimos seis meses, marque o número de vezes em que ocorreram **as seguintes situações**.

0	1	2	3	4	5	6
Nenhuma vez	Uma vez					Seis vezes ou mais

1	Liberdade com a chefia para negociar minhas demandas	0	1	2	3	4	5	6
2	Liberdade para falar sobre o meu trabalho com os colegas	0	1	2	3	4	5	6
3	Solidariedade entre os colegas	0	1	2	3	4	5	6
4	Confiança entre os colegas	0	1	2	3	4	5	6
5	Liberdade para expressar minhas opiniões no local de trabalho	0	1	2	3	4	5	6
6	Liberdade para usar a minha criatividade	0	1	2	3	4	5	6
7	Liberdade para falar sobre o meu trabalho com as chefias	0	1	2	3	4	5	6
8	Cooperação entre os colegas	0	1	2	3	4	5	6
9	Falta de reconhecimento do meu esforço	0	1	2	3	4	5	6
10	Falta de reconhecimento do meu desempenho	0	1	2	3	4	5	6
11	Desvalorização	0	1	2	3	4	5	6
12	Indignação	0	1	2	3	4	5	6
13	Inutilidade	0	1	2	3	4	5	6
14	Desqualificação	0	1	2	3	4	5	6
15	Injustiça	0	1	2	3	4	5	6
16	Discriminação	0	1	2	3	4	5	6
17	Satisfação	0	1	2	3	4	5	6
18	Motivação	0	1	2	3	4	5	6
19	Orgulho pelo que faço	0	1	2	3	4	5	6
20	Bem-estar	0	1	2	3	4	5	6
21	Realização profissional	0	1	2	3	4	5	6
22	Valorização	0	1	2	3	4	5	6
23	Reconhecimento	0	1	2	3	4	5	6
24	Identificação com as minhas tarefas	0	1	2	3	4	5	6
25	Gratificação pessoal com as minhas atividades	0	1	2	3	4	5	6
26	Esgotamento emocional	0	1	2	3	4	5	6
27	Estresse	0	1	2	3	4	5	6
28	Insatisfação	0	1	2	3	4	5	6
29	Pressão	0	1	2	3	4	5	6
30	Frustração	0	1	2	3	4	5	6
31	Insegurança	0	1	2	3	4	5	6
32	Ameaça	0	1	2	3	4	5	6

4. Os itens a seguir tratam dos tipos de **problemas físicos, psicológicos e sociais que você avalia como causados, essencialmente, pelo seu trabalho**. Marque o número que melhor corresponda à frequência com a qual eles estiveram presentes na sua vida nos **últimos seis meses**.

	0	1	2	3	4	5	6
	Nenhuma vez	Uma vez					Seis vezes ou mais
1							
2							
3							
4							
5							
6							
7							
8							
9							
10							
11							
12							
13							
14							
15							
16							
17							
18							
19							
20							
21							
22							
23							
24							
25							
26							
27							
28							
29							

#### 4 - INFORMAÇÕES GERAIS

**1. Sexo:**

Masculino

Feminino

**2. Assinale sua faixa de idade:**

De 25 a 29

De 35 a 39

De 45 a 50

De 56 a 59

De 30 a 34

De 40 a 44

De 51 a 55

De 60 a 65

**3. Assinale o último curso que você concluiu:**

2º Grau

3º Grau

Especialização

Mestrado

Doutorado

**4. Curso:**

**5. Qual cidade / UF está situada a empresa na qual você trabalha:**

**6. Assinale o seu nível funcional na empresa em que trabalha:**

Diretor de RH

Consultor Interno de RH

Gerente de RH

Analista de RH

Assistente de RH

Estagiário de RH



Outros. Qual? \_\_\_\_\_

**7. Assinale a alternativa que indica o tempo que você está na empresa:**

- |  |  |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Até 11 meses                  | <input type="checkbox"/> De 5 anos a 9 anos e 11 meses   |
| <input type="checkbox"/> De 1 ano a 1 ano e 11 meses   | <input type="checkbox"/> De 10 anos a 14 anos e 11 meses |
| <input type="checkbox"/> De 2 anos a 4 anos e 11 meses | <input type="checkbox"/> Acima de 15 anos                |

**8. Assinale a alternativa que indica o tempo que você atua na área de RH desta empresa:**

- |  |  |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Até 11 meses                  | <input type="checkbox"/> De 5 anos a 9 anos e 11 meses   |
| <input type="checkbox"/> De 1 ano a 1 ano e 11 meses   | <input type="checkbox"/> De 10 anos a 14 anos e 11 meses |
| <input type="checkbox"/> De 2 anos a 4 anos e 11 meses | <input type="checkbox"/> Acima de 15 anos                |

**9. Assinale o setor de atividades da empresa (escolha a alternativa que mais se aproxima, ou indique o setor específico na última linha)**

- |  |   |  |
|--|---|--|
| <input type="checkbox"/> Farmacêutico          | <input type="checkbox"/> Atacado e comércio exterior    | <input type="checkbox"/> Confeções e têxteis     |
| <input type="checkbox"/> Plástico e borracha   | <input type="checkbox"/> Alimentos, bebidas e fumo      | <input type="checkbox"/> Serviços públicos       |
| <input type="checkbox"/> Elétrico e eletrônico | <input type="checkbox"/> Material de Construção         | <input type="checkbox"/> Comércio varejista      |
| <input type="checkbox"/> Automotivo            | <input type="checkbox"/> Química e petroquímica         | <input type="checkbox"/> Metalurgia e siderurgia |
| <input type="checkbox"/> Construção            | <input type="checkbox"/> Higiene, limpeza e cosméticos  | <input type="checkbox"/> Serviços de transporte  |
| <input type="checkbox"/> Mineração             | <input type="checkbox"/> Serviços financeiros e seguros | <input type="checkbox"/> Papel e celulose        |
| <input type="checkbox"/> Mecânica              | <input type="checkbox"/> Tecnologia e computação        | <input type="checkbox"/> Telecomunicações        |
| <input type="checkbox"/> Outros. Qual? _____   |   |  |

**10. Assinale a alternativa que indica a faixa de faturamento da sua empresa no último exercício (em reais)**

- |   |  |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Até 450.000                | <input type="checkbox"/> Acima de 501.000.000                    |
| <input type="checkbox"/> De 451.000 a 2.150.000     | <input type="checkbox"/> Não tenho conhecimento dessa informação |
| <input type="checkbox"/> De 2.151.000 a 500.000.000 | <input type="checkbox"/> Não me lembro                           |

**11. Assinale a alternativa que indica o número de empregados da sua empresa ao final do último exercício:**

- |                                      |   |  |  |
|--------------------------------------|---|--|--|
| <input type="checkbox"/> De 01 a 20  | <input type="checkbox"/> De 101 a 1000  | <input type="checkbox"/> Acima de 5000 | <input type="checkbox"/> Não me lembro |
| <input type="checkbox"/> De 21 a 100 | <input type="checkbox"/> De 1001 a 5000 | <input type="checkbox"/> Não sei       |  |

**12. Assinale a alternativa que indica o tipo de controle de capital da sua empresa:**

- |   |  |   |
|---|--|---|
| <input type="checkbox"/> Privado nacional | <input type="checkbox"/> Privado multinacional | <input type="checkbox"/> Outro. Qual? _____ |
| <input type="checkbox"/> Estatal nacional | <input type="checkbox"/> Estatal multinacional |   |

**13. Outras informações que você julgar necessárias:**

---



---



---

**Obrigado pela sua participação!**

## Apêndice B – Tabelas

TABELA 4

Alfa de Cronbach dos itens da escala Avaliação do Contexto do Trabalho (EACT)

Cont.

<b>Organização do Trabalho</b>		
<b>Questões</b>		<b>Alfa se a questão for retirada</b>
3.1.1	O ritmo de trabalho é acelerado	0,786
3.1.2	As tarefas são cumpridas com pressão temporal	0,769
3.1.3	A cobrança por resultado é presente	0,772
3.1.4	As normas para execução das tarefas são rígidas	0,769
3.1.5	Existe fiscalização do desempenho	0,788
3.1.6	O número de pessoas é insuficiente para realizar as tarefas	0,791
3.1.7	Os resultados esperados estão fora da realidade	0,810
3.1.8	Existe divisão entre quem planeja e quem executa	0,780
<b>Total</b>		<b>0,805</b>
<b>Condições de Trabalho</b>		
<b>Questões</b>		<b>Alfa se a questão for retirada</b>
3.1.20	As condições de trabalho são precárias	*
3.1.21	O espaço físico para realizar o trabalho é inadequado.	*
<b>Total</b>		<b>0,830</b>
<b>Relações Socioprofissionais</b>		
<b>Questões</b>		<b>Alfa se a questão for retirada</b>
3.1.9	As tarefas não estão claramente definidas;	0,917
3.1.10	A autonomia é inexistente;	0,917
3.1.11	A distribuição das tarefas é injusta;	0,913
3.1.12	Você é excluído das decisões;	0,918
3.1.13	Existem dificuldades na comunicação entre chefia subordinados;	0,908
3.1.14	Existem disputas profissionais no local de trabalho;	0,910
3.1.15	Existe individualismo no ambiente de trabalho;	0,907
3.1.16	Existem conflitos no ambiente de trabalho;	0,908
3.1.17	A comunicação entre funcionários é insatisfatória;	0,910
3.1.18	Falta apoio das chefias para o meu desenvolvimento profissional;	0,908
3.1.19	As informações que preciso para executar minhas tarefas são de difícil acesso.	0,911
<b>Total</b>		<b>0,919</b>

Fonte: Dados da pesquisa

\* Nota: não é calculado o alfa de Cronbach para as dimensões com apenas dois itens

**TABELA 6**  
**Alfa de Cronbach Escala de Custo Humano do Trabalho (ECHT)**

<b>Custo Afetivo</b>		
<b>Questões</b>		<b>Alfa se a questão for retirada</b>
3.2.1	Ter controle das emoções	0,893
3.2.2	Ter que lidar com ordens contraditórias	0,887
3.2.3	Ter desgaste emocional	0,891
3.2.4	Ser obrigado a lidar com agressividade dos outros	0,889
3.2.5	Disfarçar os sentimentos	0,885
3.2.6	Ser obrigado a elogiar as pessoas	0,887
3.2.7	Ser obrigado a ter bom humor	0,883
3.2.8	Ser obrigado a cuidar da aparência física	0,888
3.2.9	Ser bonzinho com os outros	0,888
3.2.10	Transgredir valores éticos	0,903
3.2.11	Ser submetido a constrangimentos	0,893
3.2.12	Ser obrigado a sorrir	0,890
<b>Total</b>		<b>0,898</b>
<b>Custo Cognitivo</b>		
<b>Questões</b>		<b>Alfa se a questão for retirada</b>
3.2.13	Desenvolver macetes	0,939
3.2.14	Ter que resolver problemas	0,923
3.2.15	Ser obrigado a lidar com imprevistos	0,919
3.2.16	Fazer previsão de acontecimentos	0,925
3.2.17	Usar a memória o tempo todo	0,917
3.2.18	Ter desgaste intelectual	0,924
3.2.19	Fazer esforço mental	0,917
3.2.20	Ter concentração mental	0,920
<b>Total</b>		<b>0,932</b>

Fonte: Dados da pesquisa

**TABELA 8**  
**Alfa de Cronbach Vivências de Prazer**

<b>Realização Profissional</b>		
<b>Questões</b>		<b>Alfa se a questão for retirada</b>
3.3.17	Satisfação	0,953
3.3.18	Motivação	0,947
3.3.19	Orgulho pelo que faço	0,953
3.3.20	Bem-estar	0,947
3.3.21	Realização profissional	0,945
3.3.22	Valorização	0,945
3.3.23	Reconhecimento	0,949
3.3.24	Identificação com as minhas tarefas	0,950
3.3.25	Gratificação pessoal com as minhas atividades	0,953
<b>Total</b>		<b>0,995</b>
<b>Liberdade de Expressão</b>		
3.3.1	Liberdade com a chefia para negociar minhas demandas	0,917
3.3.2	Liberdade para falar sobre o meu trabalho com os colegas	0,906
3.3.3	Solidariedade entre os colegas	0,904
3.3.4	Confiança entre os colegas	0,905
3.3.5	Liberdade para expressar minhas opiniões no local de trabalho	0,907
3.3.6	Liberdade para usar a minha criatividade	0,902
3.3.7	Liberdade para falar do meu trabalho com as chefias	0,902
3.3.8	Cooperação entre os colegas	0,912
<b>Total</b>		<b>0,918</b>

Fonte: Dados da pesquisa

**TABELA 10**  
**Alfa de Cronbach Vivências de Sofrimento**

Cont.

<b>Esgotamento Profissional</b>		
<b>Questões</b>		<b>Alfa se a questão for retirada</b>
3.3.26	Esgotamento emocional	0,899
3.3.27	Estresse	0,902
3.3.28	Insatisfação	0,904
3.3.29	Pressão	0,902
3.3.30	Frustração	0,894
3.3.31	Insegurança	0,900
3.3.32	Ameaça	0,924
<b>Total</b>		<b>0,917</b>
<b>Falta de Reconhecimento</b>		
3.3.9	Falta de reconhecimento do meu esforço	0,886
3.3.10	Falta de reconhecimento do meu desempenho	0,874
3.3.11	Desvalorização	0,851
3.3.12	Indignação	0,865
3.3.13	Inutilidade	0,862
3.3.14	Desqualificação	0,868
3.3.15	Injustiça	0,847
3.3.16	Discriminação	0,868
<b>Total</b>		<b>0,880</b>

Fonte: Dados da pesquisa

**TABELA 12**  
**Alfa de Cronbach dos Danos Relacionados ao Trabalho (EADRT)**

Cont.

<b>Danos Físicos</b>		
<b>Questões</b>		<b>Alfa se a questão for retirada</b>
3.4.1	Dores no corpo	0,889
3.4.2	Dores nos braços	0,890
3.4.3	Dor de cabeça	0,892
3.4.4	Distúrbios respiratórios	0,902
3.4.5	Distúrbios digestivos	0,899
3.4.6	Dores nas costas	0,888
3.4.7	Distúrbios auditivos	0,903
3.4.8	Alterações do apetite	0,896
3.4.9	Distúrbios da visão	0,904
3.4.10	Alterações do sono	0,897
3.4.11	Dores nas pernas	0,890
3.4.12	Distúrbios circulatórios	0,899
<b>Total</b>		<b>0,904</b>
<b>Danos Psicológicos</b>		
<b>Questões</b>		<b>Alfa se a questão for retirada</b>
3.4.20	Amargura	0,951
3.4.21	Sensação de vazio	0,946
3.4.22	Sentimento de desamparo	0,947
3.4.23	Mau-humor	0,952
3.4.24	Vontade de desistir de tudo	0,946
3.4.25	Tristeza	0,948
3.4.26	Irritação com tudo	0,951
3.4.27	Sensação de abandono	0,951
3.4.28	Dúvida sobre a capacidade de fazer as tarefas	0,951
3.4.29	Solidão	0,950
<b>Total</b>		<b>0,954</b>
<b>Danos Sociais</b>		
<b>Questões</b>		<b>Alfa se a questão for retirada</b>
3.4.13	Insensibilidade em relação aos colegas	0,911
3.4.14	Dificuldades nas relações fora do trabalho	0,899
3.4.15	Vontade de ficar sozinho	0,907
3.4.16	Conflitos nas relações familiares	0,902
3.4.17	Agressividade com os outros	0,898
3.4.18	Dificuldade com os amigos	0,896
3.4.19	Impaciência com as pessoas em geral	0,907
<b>Total</b>		<b>0,916</b>

Fonte: Dados da pesquisa

# 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](#)