

UNIVERSIDADE POSITIVO  
PROGRAMA DE MESTRADO E DOUTORADO EM  
ADMINISTRAÇÃO  
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO  
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: MUDANÇAS EM ORGANIZAÇÕES

ADRIANA SCHECHOWITSCH HORBATIUK

RACIONALIDADE EM ADMINISTRAÇÃO DE  
RECURSOS HUMANOS:  
DISCURSO DOS PROFISSIONAIS DA ÁREA

CURITIBA

2010

# **Livros Grátis**

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

Milhares de livros grátis para download.

ADRIANA SCHESCHOWITSCH HORBATIUK

RACIONALIDADE EM ADMINISTRAÇÃO DE  
RECURSOS HUMANOS:  
DISCURSO DOS PROFISSIONAIS DA ÁREA

Dissertação apresentada ao Programa de  
Mestrado e Doutorado em Administração,  
Área de Concentração em Mudanças em  
Organizações, Universidade Positivo, como  
requisito parcial à obtenção do título de  
Mestre em Administração

Orientador: Prof. Dr. Fabio Vizeu

CURITIBA

2010

Dados Internacionais de catalogação na Publicação (CIP)  
Biblioteca da Universidade Positivo - Curitiba - PR

H811 Horbatiuk, Adriana Scheschowitsch  
Racionalidade em Administração de Recursos Humanos: Discurso dos  
profissionais da área / Adriana Scheschowitsch Horbatiuk. — Curitiba :  
Universidade Positivo, 2010.  
126 p.

Dissertação (mestrado) – Universidade Positivo, 2010.  
Orientador : Prof. Dr. Fabio Vizeu.

1. Recursos humanos. 2. Racionalidade. I. Título.

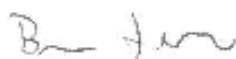
CDU 658.3

**TÍTULO:** "RACIONALIDADE EM ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS: DISCURSO DOS PROFISSIONAIS DA ÁREA"

*ESTA DISSERTAÇÃO FOI JULGADA E ADEQUADA COMO REQUISITO PARCIAL PARA OBTENÇÃO DO TÍTULO DE MESTRE EM ADMINISTRAÇÃO (área de concentração: organizações, empreendedorismo e internacionalização) PELO PROGRAMA DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO DA UNIVERSIDADE POSITIVO. A DISSERTAÇÃO FOI APROVADA EM SUA FORMA FINAL EM SESSÃO PÚBLICA DE DEFESA, NO DIA 24 DE AGOSTO DE 2010, PELA BANCA EXAMINADORA COMPOSTA PELOS SEGUINTE PROFESSORES:*

- 1) *Prof. Dr. Fábio Vizeu Ferreira - PMDA - Universidade Positivo (Presidente);*
- 2) *Profª. Drª. Denise de Camargo - UTP - Universidade Tuiuti do Paraná (Examinadora);*
- 3) *Profª. Drª. Yára Lúcia Mazziotti Bulgacov - PMDA - Universidade Positivo (Examinadora)*

*CURITIBA – PR, BRASIL*



PROF. DR. BRUNO HENRIQUE ROCHA FERNANDES

COORDENADOR DO PROGRAMA DE MESTRADO E DOUTORADO EM ADMINISTRAÇÃO DA  
UNIVERSIDADE POSITIVO

Este trabalho é dedicado aos meus pais Erich e Anita  
e ao meu marido Borys,  
pessoas muito especiais.

## **AGRADECIMENTOS**

Em primeiro lugar aos meus pais, por quem me faltam palavras para descrever toda a gratidão e amor!

Ao Borys, que me incentivou a ingressar nesta jornada e esteve ao meu lado em todos os momentos, com muita, muita paciência e amor.

À Andrea, à Karin e ao Alex , meus queridos irmãos, por compreenderem a minha ausência.

Ao João Carlos e à Maria Luiza, que me acolheram, principalmente no final desta trajetória tornando este final possível.

Às minhas amigas do coração, companheiras de todas as horas!

À Camila, Rosaldo, Suelen, Diana e Rodrigo, que seguraram as pontas todas as vezes em que precisei!

Ao Thomas e ao Christian e aos demais colegas de trabalho que compreenderam esta minha escolha e este meu momento.

Aos profissionais entrevistados que dedicaram seu tempo e sua atenção, fazendo das entrevistas momentos de muito aprendizado, foi muito gratificante conhecer cada um de vocês.

Agradeço imensamente ao professor Fábio Vizeu, que com seus conhecimentos, paciência e muito empenho me ajudou a chegar até aqui, entendendo as turbulências do meu dia a dia e ao mesmo tempo me ajudando a não perder o foco.

“Um amor,  
uma carreira,  
uma revolução:  
outras tantas coisas que se começam  
sem saber como acabarão.”

Jean Paul Sartre



## RESUMO

A questão da racionalidade é um tema cada vez mais presente nos estudos organizacionais, principalmente porque se por um lado a racionalidade instrumental, que predomina no *Management* e no capitalismo, está associada ao progresso das organizações e da sociedade, por outro, ela também traz conseqüências para os homens. Estas conseqüências estão relacionadas ao fato que nesta racionalidade, na qual os meios se sobrepõem aos fins, todas as questões humanas ficam reduzidas a uma única dimensão: a perspectiva econômica. Esta perspectiva prevalece sobre os valores morais e a ética, e reduz o homem a um recurso a ser manipulado pela organização para a busca de seus resultados, não permitindo a emancipação do homem. A crítica a esta racionalidade inspirou estudiosos como Guerreiro Ramos e Jurgen Habermas a desenvolverem racionalidades alternativas: a substantiva e comunicativa, respectivamente. Estas racionalidades alternativas pressupõem uma preocupação com o resgate da ética, dos valores morais e a possibilidade de emancipação do homem. Considerando estas diferentes racionalidades, discute-se uma especialidade do *Management*: a Administração de Recursos Humanos, considerando o histórico desta área e o discurso dos profissionais que nela trabalham. A metodologia de pesquisa foi de natureza qualitativa, pautada em um estudo de caso, no qual foram entrevistados profissionais desta área da empresa "R", através da técnica de História Oral. Os resultados encontrados na pesquisa mostram a tensão entre a racionalidade instrumental e as racionalidades alternativas, apontando que, apesar da atual supremacia da racionalidade instrumental, também foram observados aspectos das racionalidades alternativas no discurso dos profissionais entrevistados.

**Palavras-chave:** Administração de Recursos Humanos. Racionalidade Instrumental. Racionalidade comunicativa. Racionalidade substantiva.

## ABSTRACT

The rationality issue is becoming more present in organizational studies, mainly because on one hand the instrumental rationality, that prevails in Management and in capitalism, is linked with the progress of organizations and society, but on the other hand, it also brings consequences for men. These consequences are related to the fact that this rationality, in which the means overlap the ends, all human issues are reduced to a unique dimension: the economic perspective. This perspective prevails over moral values and ethics, and reduces man to a resource to be manipulated by the organization in pursuit of their results, not allowing men emancipation. The critique to this rationality has inspired scholars such as Guerreiro Ramos and Jurgen Habermas to develop alternative rationalities: the substantive and communicative, respectively. These alternative rationalities imply a concern with the rescue of ethics, moral values and the possibility of human emancipation. Based on these different rationalities, will be discussed a Management specialty: Human Resource Management, considering the history of this area and the discourse of the professionals who work on it. The research methodology was qualitative, based on a case study in which human resources professionals from company "R" were interviewed, using the oral history technique. The survey findings demonstrate the tension between instrumental rationality and alternatives rationality, pointing out that, despite the current supremacy of instrumental rationality, were also observed aspects of alternative rationalities in the discourse of the interviewed professionals.

**Keywords:** Human Resource Management. Instrumental rationality. Communicative rationality. Substantive rationality.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

QUADRO 1 – CARACTERÍSTICAS DA RACIONALIDADE INSTRUMENTAL .....	20
QUADRO 2 – CARACTERÍSTICAS DA RACIONALIDADE SUBSTANTIVA .....	38
QUADRO 3 – CRITÉRIOS DE PRETENSÃO DE VALIDADEZ DO ATO DA FALA .....	43
QUADRO 4 – COMPARAÇÃO ENTRE A RACIONALIDADE INSTRUMENTAL E AS RACIONALIDADES ALTERNATIVAS .....	72
FIGURA 1 – LINHA DE REPORTE DA ÁREA DE RECURSOS HUMANOS .....	75
FIGURA 2 – ORGANOGRAMA DO RH.....	76
QUADRO 5 – APRESENTAÇÃO DOS ENTREVISTADOS.....	80

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b>	10
1.1	FORMULAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA	13
1.2	OBJETIVOS DA PESQUISA	14
1.3	JUSTIFICATIVA TEÓRICA E PRÁTICA	14
1.4	ESTRUTURA DO PROJETO DE DISSERTAÇÃO	16
<b>2</b>	<b>QUADRO TEÓRICO DE REFERÊNCIA</b>	18
2.1	RACIONALIDADE INSTRUMENTAL	18
2.1.1	Críticas à Racionalidade Instrumental	21
2.2	RACIONALIDADES ALTERNATIVAS	33
2.2.1	Racionalidade Substantiva	34
2.2.2	Racionalidade Comunicativa	40
2.3	RECURSOS HUMANOS	46
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA</b>	61
3.1	ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA	62
3.1.1	Perguntas ou Hipóteses de Pesquisa	62
3.1.2	Definição das Categorias Analíticas	62
3.2	DELIMITAÇÃO E <i>DESIGN</i> DA PESQUISA	64
3.2.1	Descrição dos Critérios Utilizados na Definição do Caso	64
3.2.2	Delineamento da Pesquisa	67
3.2.3	Procedimentos de Coleta de Dados	67
3.2.4	Procedimentos de Tratamento e Análise dos Dados	71
3.2.5	Delimitações do Estudo	73
<b>4</b>	<b>APRESENTAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO PESQUISADA</b>	74
<b>5</b>	<b>APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS</b>	79
5.1	APRESENTAÇÃO DOS ENTREVISTADOS	79
5.2	CATEGORIAS DE ANÁLISE	80
5.2.1	Satisfação Individual	80
5.2.1.1	Autorrealização	81
5.2.1.2	Autonomia	91
5.2.2	Reflexividade	93
5.2.2.1	Reflexividade sobre si	94
5.2.2.2	Reflexão sobre a área de RH	102
5.2.2.3	Reflexão sobre a organização	109
<b>6</b>	<b>CONCLUSÃO</b>	114
	<b>REFERÊNCIAS</b>	120
	<b>APÊNDICE</b>	126

## 1 INTRODUÇÃO

A questão da racionalidade é um tema bastante remoto que tem sua origem na Antiguidade Clássica com filósofos como Aristóteles e Platão. É interessante notar que, apesar desta longevidade, este tema tem estado cada vez mais presente nos estudos organizacionais. Podemos atribuir este movimento à importância do tema uma vez que é a racionalidade que organiza a realidade para que ela seja compreensível aos olhos do homem, em outras palavras, a racionalidade é a base do comportamento e da ação humana (CHAUÍ, 1994).

Entre os estudiosos deste tema, Max Weber se mostrou um dos mais influentes por caracterizar quatro tipos de racionalidade, das quais duas serão abordadas neste trabalho: a racionalidade instrumental e a racionalidade substantiva. A racionalidade instrumental é determinada pela expectativa de resultados, ou seja, pelo cálculo utilitário de conseqüências. A racionalidade substantiva, por sua vez, caracteriza-se pela sobreposição dos valores aos fins. É importante salientar que na era moderna a forma predominante de racionalidade é a racionalidade do tipo instrumental, uma vez que ela é a base do próprio modelo econômico capitalista (KARLSBERG, 1980; RAMOS, 1989).

A racionalidade instrumental está presente nas teorias do *Management* (Administração) sendo, inclusive, seu fator legitimador e o princípio orientador na construção de novas práticas administrativas (RAMOS, 1989). Esta racionalidade e seu papel no *Management* estão, desta forma, relacionados diretamente com os progressos alcançados pelas organizações, com o grande progresso da humanidade e com o avanço do capitalismo (VIZEU, 2005, 2010a; ALVESSON; DEETZ, 2000).

Apesar dos benefícios de ordem técnica (WEBER, 1991) a racionalidade instrumental também traz conseqüências indesejadas para o homem, tornando-a alvo de questionamentos que associam o movimento da administração e das grandes corporações com as problemáticas atuais, tais como o desemprego, o aquecimento global, a desigualdade social, a falta de ética e a corrupção. Este questionamento é posto uma vez que na racionalidade instrumental os meios se sobrepõem aos fins e, desta forma, acaba por reduzir as questões da humanidade ao simples cálculo de conseqüências. É neste sentido que a racionalidade instrumental predominante na sociedade atual pode ser vista como um meio de

desnaturação da condição humana no contexto social, uma vez que o sentido de comunidade fica condicionado, unicamente, à vantagem econômica, transformando os homens em seres técnicos, preocupados apenas com seus próprios desejos (ENRIQUEZ, 1997b).

Outra consequência da racionalidade instrumental, neste mesmo sentido reducionista do ser humano, é que o homem acaba por se tornar uma mera extensão da máquina, uma mercadoria, um recurso que pode ser manipulado para atender o objetivo econômico das organizações (ENRIQUEZ, 1997c). Por esta ótica, a Administração pode ser entendida como uma técnica para a instrumentalização do homem (GARCIA, 1980; VIZEU, 2005, 2010a, 2010b), isto é, o *Management*, pode ser definido, nas palavras de Garcia (1980, p. 8) como “sendo o processo de conseguir-coisas-através-de-pessoas”.

Esta visão reducionista da sociedade e do homem, bem como suas consequências, despertou o interesse dos estudiosos sobre a necessidade e possibilidade de vigorarem racionalidades alternativas na sociedade e nas organizações. Dois importantes autores que se dedicaram a esta problemática foram Guerreiro Ramos e Jürgen Habermas que, tecendo contribuições teóricas para o desenvolvimento de racionalidades alternativas, abordaram a racionalidade substantiva e a racionalidade comunicativa, respectivamente.

Ramos (1989) coloca a racionalidade substantiva como uma alternativa à racionalidade instrumental enquanto lógica ordenadora das práticas organizacionais. Isto se deve ao fato da racionalidade substantiva ser marcada por uma preocupação com o efetivo resgate da condição humana. A racionalidade substantiva é definida como um componente intrínseco do homem e está vinculada aos valores e à ética, que não são observados na razão instrumental. Aspectos como ‘autenticidade’, ‘dignidade’, ‘respeito à individualidade’, ‘solidariedade’ e ‘afetividade’, são características marcantes desta racionalidade. O autor complementa, ainda, que é através da razão substantiva que os indivíduos podem conduzir sua vida pessoal na direção da satisfação individual e social. Ou seja, é através da autorrealização e emancipação conjuntamente que as pessoas buscam sua satisfação, considerando o direito dos outros homens fazerem o mesmo (SERVA, 1997b).

Jürgen Habermas, por sua vez, sugere que o cerne do problema da razão instrumental é que ela representa uma referência inadequada para a vida social,

uma vez que se manifesta como um agir no qual os participantes se orientam apenas para o seu próprio êxito. Para substituir esta referência instrumental, Habermas traz o conceito de Racionalidade Comunicativa, centrado na idéia de que a ação racional socialmente legítima é aquela na qual os participantes constroem suas referências coletivas através de um acordo intersubjetivo de significados, ou seja, buscam coordenar sua ação conjunta através de um entendimento compartilhado de uma situação. Neste sentido, a racionalidade comunicativa pode ser considerada também como emancipadora porque é um critério de decisão que fundamenta a vida em sociedade considerando valores éticos e morais ausentes na racionalidade instrumental. Desta forma, além de oferecer uma racionalidade alternativa para a racionalidade instrumental, a proposta de Habermas também se preocupa com a sistematização de critérios que possibilitem organizar a atividade coletiva com base nesta racionalidade alternativa (VIZEU, 2004, 2006, 2010a).

Uma vez postas as diferentes racionalidades, considerando a racionalidade instrumental que permeia o *Management* e as racionalidades alternativas que buscam sanar os problemas da razão instrumental quanto à viabilização da verdadeira emancipação do homem, este trabalho focará na tensão observada entre estas racionalidade contraditórias em uma especialidade do *Management*, a Administração de Recursos Humanos (ARH).

O desenvolvimento da ARH é paradoxal: se, por um lado, a Administração de Recursos Humanos é uma especialidade do *Management* e, em razão disso, é constituída em consonância com as premissas instrumentais ligadas à busca dos objetivos da organização, por outro, a ampla inserção de psicólogos, sociólogos e assistentes sociais nesta atividade sugere profissionais também condicionados por saberes de natureza subjetiva e ordem ético-moral, como pretendem as racionalidades alternativas. Por sua formação humanística, estes profissionais, quando inseridos na ARH, se veem desafiados a minimizar os efeitos contraditórios das práticas organizacionais sobre a subjetividade dos trabalhadores. Ou seja, estes profissionais de recursos humanos são requisitados a buscar soluções para a tensão entre as demandas da organização e aquelas dos sujeitos que nelas trabalham, de maneira a permitir condições para a satisfação e a plena manifestação da subjetividade no espaço organizacional. Questiona-se então, qual é o papel da ARH nas organizações: seu foco é o cuidado, a busca de satisfação e emancipação dos

trabalhadores ou ela utiliza-se deste discurso apenas para controlá-los? (PLIOPAS; TONELLI, 2007). Esta ambigüidade traz para a área ARH Humanos e para seus profissionais, um contexto peculiarmente paradoxal e contraditório, ainda pouco explorado no Brasil.

É neste contexto que o presente estudo empírico busca contribuir em dois aspectos: reforçar a importância sobre a reflexão acerca da racionalidade para a ARH e lembrar que por trás da ARH não há somente as técnicas do *Management*, mas também pessoas. Com base nestes aspectos busca-se, então, identificar através da percepção dos profissionais de RH da empresa “R”, como eles percebem a sua própria área, de forma a verificar a tensão gerada pelas diferentes racionalidades no contexto organizacional, principalmente nos aspectos relacionados à satisfação, autonomia e a reflexividade sobre si mesmo, e sobre a ARH e a organização.

Este estudo não tem como objetivo mensurar ou classificar a organização em termos de racionalidade, principalmente porque a empresa “R” é uma organização econômica e, portanto, pautada pela racionalidade instrumental. A intenção é, sim, trazer à tona a discussão sobre as tensões geradas por diferentes lógicas de ação e suas vivências.

Deste modo, para atender ao objetivo proposto por este trabalho, a metodologia de pesquisa foi de natureza qualitativa, pautado em um estudo de caso, no qual foram entrevistados sete profissionais da área de Recursos Humanos da empresa “R”, através da técnica de História Oral.

## 1.1 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

Com base nos conceitos apresentados, o problema de pesquisa proposto é o seguinte:

De que forma o discurso dos profissionais de ARH da empresa “R” expressa a tensão entre a racionalidade instrumental e as racionalidades alternativas?



## 1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA

O objetivo geral desta pesquisa é verificar de que forma as tensões entre a racionalidade instrumental e as racionalidades alternativas são expressas através do discurso dos profissionais de ARH da empresa “R”.

Os objetivos específicos desta pesquisa são:

- ◆ Identificar quais são os principais aspectos relacionados com a satisfação dos profissionais de ARH.
- ◆ Analisar a questão da reflexividade sobre si mesmo e sobre a ARH e a organização.
- ◆ Analisar os aspectos acima citados à luz das racionalidades alternativas.
- ◆ Analisar a Administração de Recursos Humanos com base na questão da racionalidade.

## 1.3 JUSTIFICATIVA TEÓRICA E PRÁTICA

Apesar da questão da racionalidade ser um tema que vem sendo cada vez mais discutida dentro dos Estudos Críticos em Administração, a justificativa teórica deste trabalho está relacionada com a carência de estudos empíricos voltados às funções administrativas específicas, como por exemplo, a ARH.

Alguns poucos pesquisadores brasileiros já tem se preocupado em abordar pela perspectiva dos estudos críticos as técnicas gerenciais específicas dos profissionais de ARH, como Pliopas e Tonelli (2007), por exemplo. Todavia, estudos críticos sobre este área tão controversa ainda são raros no Brasil, o que pode ser observado pelos poucos trabalhos que são apresentados na divisão da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (ANPAD) que é responsável pela gestão de RH.

Pode-se dizer que, mesmo que sob uma perspectiva não-crítica, a produção de pesquisas sobre a área de Recursos Humanos no Brasil ainda necessita ser mais

exploradas. Em um estudo realizado por Tonelli, Caldas, Lacombe e Tinoco (2003) sobre as publicações na área de ARH na ANPAD, entre 1991 e 2000, constatou-se que a produção acadêmica nessa área é recente no país. Além disto, observou-se que até a década de 1980 a pesquisa na área era escassa, pontual, pautada na literatura estrangeira e não representando, portanto, os problemas da realidade brasileira. Após esse período, devido à maior visibilidade que a área de Recursos Humanos alcançou no contexto internacional e à criação em 1982 da divisão temática na ANPAD, observou-se um crescente interesse da Associação por esta área e seus temas.

Apesar deste crescente interesse pela ARH, esta especialidade ainda precisa debater de forma mais abrangente e inclusiva seu papel nas organizações e na sociedade como um todo para definir aonde quer chegar e como quer alcançar este objetivo (TONELLI; CALDAS; LACOMBE; TINOCO, 2003). Nesse debate, o presente trabalho tem o intuito de incluir a discussão sobre a racionalidade e suas tensões na área de ARH. Além disto, a análise sobre esta questão à luz da teoria crítica pode contribuir com o tema, ampliando o entendimento sobre o contexto no qual esta área atua, seu papel e as implicações de suas práticas de um forma menos ingênua.

Outro aspecto que este estudo busca trazer à tona é a reflexão sobre os profissionais desta área, ou seja, suas motivações, suas frustrações, suas satisfações, suas reflexões, mostrando que há pessoas por detrás das técnicas e programas de ARH. Esta intenção está alinhada com a perspectiva dos estudos críticos em administração que questionam a instrumentalização observada no *Management* e que tem como objetivo “dar voz aos gerentes não somente como administradores, mas como pessoas [...] cujas vidas são afetadas pelas atividades e ideologias do *management*.” (PAULA, 2007, p.170).

O presente estudo não foca nas atividades específicas desenvolvidas pela área de Administração de Recursos Humanos, mas sim na percepção de seus profissionais considerando as potenciais tensões entre as racionalidades existentes no contexto em que atuam.

Focado na questão da racionalidade, além das contribuições específicas para a área de ARH, este estudo busca também preencher uma lacuna apontada por VIZEU (2009b), uma vez que apesar dos estudos sobre as organizações substantivas serem crescentes, ainda subestima-se em tais estudos a maneira como

se da a tensão entre as racionalidades alternativas e a instrumental. Isto se deve ao fato de que o intuito de muitos estudos tem sido o de identificar exclusivamente a predominância da racionalidade instrumental ou da racionalidade alternativa nas organizações como os de Serva (1997a), Fraga (2000) e Vizeu (2004).

Os estudos sobre a questão da racionalidade podem trazer contribuições significativas para a sociedade, uma vez que procuram levantar os aspectos contraditórios da racionalidade instrumental e desta forma permitir, em primeiro lugar, a conscientização sobre este tema e, em segundo lugar, o desenvolvimento, tanto teórico quanto empírico, de novos caminhos a serem construídos pela sociedade.

#### 1.4 ESTRUTURA DO PROJETO DE DISSERTAÇÃO

O presente trabalho se divide em seis partes, a seguir:

- (i) introdução, na qual são apresentados o tema do trabalho, o problema e o objetivo de pesquisa, bem como a justificativa;
- (ii) quadro teórico de referência, que aborda as questões sobre a Racionalidade Instrumental, Racionalidades Alternativas e a área de Administração de Recursos Humanos;
- (iii) metodologia de pesquisa, onde são definidas as categorias analíticas, os critérios utilizados na definição dos casos, o delineamento e etapas da pesquisa, os procedimentos de coleta e análise dos dados e também as limitações do estudo;
- (iv) apresentação da organização pesquisada;
- (v) dados obtidos e o tratamento destes; e,

- (vi) conclusão do trabalho, onde também são descritas possíveis recomendações e indicações de trabalhos futuros.

## 2 QUADRO TEÓRICO DE REFERÊNCIA

No quadro teórico são descritos os temas importantes que sustentam o presente estudo. A questão da racionalidade é abordada nos dois primeiros tópicos deste capítulo. No primeiro, será enfatizada a Racionalidade Instrumental considerando suas características e seu papel no mundo atual, seguindo-se um tópico sobre as críticas tecidas a esta racionalidade.

Na segunda parte são apresentadas as Racionalidades Alternativas, aquelas que pretendem sanar as contradições da racionalidade predominante na sociedade atual: a racionalidade substantiva de Guerreiro Ramos e a racionalidade comunicativa de Jürgen Habermas, apresentando suas premissas e contribuições.

Na última parte deste capítulo é abordada a Administração de Recursos Humanos, através de um breve resgate histórico desta especialidade do *Management*, do seu papel nas organizações e também através de algumas discussões críticas que cercam este tema. Este tópico é importante para que possa ser feita uma leitura, ainda que sintética, sobre a ARH sob a ótica da racionalidade.

### 2.1 RACIONALIDADE INSTRUMENTAL

A discussão sobre racionalidade é antiga, mas foi com o Iluminismo que esta questão ganhou um grande impulso. O Iluminismo com seu ideal de liberar o homem da ignorância através da razão trouxe o “desencantamento do mundo”, como definido por Weber (1991), onde a razão passou a prevalecer sobre os mitos e a magia. O desencantamento do mundo se deu através da dissolução dos mitos, da irracionalidade, ignorância e fortalecimento do conhecimento através do saber (ALVESSON; DEETZ, 2005).

Esta busca iluminista por enfatizar a razão, a ciência e a técnica, trouxe consigo o que pode ser definido como razão instrumental. A razão instrumental, definida por Weber como uma racionalidade que supõe a escolha racional dos meios para chegar a fins pré-determinados, também é definida como cálculo utilitário de consequências. Em outras palavras, esta racionalidade legitima-se com o cálculo racional da relação meio-fim com referência a leis universais, regulamentos e regras.

Desta forma, nenhuma decisão é tomada com base pessoal, mas definida pelas regras, leis e regulamentos, na qual se busca a seleção de uma resposta mais adequada (KALBERG, 1980). Pelo fato da racionalidade instrumental permitir o alcance máximo da eficiência, ela contribui com o desenvolvimento do capitalismo, impactando diretamente toda a sociedade (ALVESSON; DEETZ, 2005).

Esta impregnação da racionalidade instrumental se deu intensamente nas organizações burocráticas, que são as principais representantes do capitalismo. É interessante observar que as organizações burocráticas são um fenômeno antigo, mas que só depois da revolução industrial elas se tornaram um fator social dominante, especialmente a partir do avanço do capitalismo. Motta e Bresser Pereira (1986) colocam também as organizações burocráticas ou burocracias, como sendo condição do desenvolvimento econômico, político e social de qualquer país, e marcadas pelo seu princípio fundamental que é a busca pela eficiência através da administração.

Motta e Bresser Pereira (1986, p. 29) expõem de forma sucinta as características que descrevem o caráter racional destas organizações: “são sistemas sociais (1) formais, (2) impessoais, (3) dirigidas por administradores profissionais, (4) que tendem a controlá-los cada vez mais completamente.” Com base nestes pressupostos, algumas das principais características das organizações burocráticas podem ser observadas através da autoridade baseada nas normas racionais-legais; no desenvolvimento de normas escritas (para guiar as ações); na divisão do trabalho: vertical (hierarquia) e horizontal (departamentalização); na divisão do trabalho realizada de forma impessoal, ou seja, considerando o cargo e não a pessoa; e no papel desempenhado pelo administrador neste contexto, uma vez que ele é o responsável pela busca do aumento de eficiência da organização, racionalizando seus recursos e processos para garantir os resultados para a empresa que ele administra. Os autores lembram ainda que, uma vez que ele administra em nome de terceiros – não sendo, por princípio, detentor dos meios de produção – ele tem no seu cargo o principal meio de vida.

Esta racionalização da administração burocrática está atrelada a aspectos como o planejamento e o controle da organização. Desta forma, a previsibilidade do comportamento dos funcionários na organização é um aspecto fundamental, pois, sem previsão, não são possíveis nem o planejamento e nem o controle de uma

organização. É através da previsão que se controla por antecipação, que se verifica a diferença entre planejado e realizado. Algumas vezes essas previsões falham e tornam a organização ineficiente e desorganizada, gerando “disfunções”, ou seja, efeitos não previstos nem desejados pela burocracia. Para aumentar a eficiência pode ocorrer o excesso de burocratização, o formalismo exagerado e a excessiva impessoalidade, que termina por deixar de ver em cada funcionário um ser humano único (MOTTA; BRESSER PEREIRA, 1986).

Com base nas características apresentadas, podemos ressaltar que a burocracia enquanto forma de administração se destaca pelo seu fundamento principal, ou seja, a racionalidade instrumental (VIZEU, 2005). É importante reforçar que o que permeou a delimitação destas organizações burocráticas e o que continua a permeá-las é a atividade do administrador. Em outras palavras, a racionalidade administrativa pode ser vista como um sinônimo da racionalidade instrumental, pois foi a partir do pensamento administrativo que as organizações tiveram este direcionamento que determinou a hegemonia desta forma específica de racionalidade neste campo (VIZEU, 2005).

<b>ELEMENTO</b>	<b>DESCRIÇÃO BREVE</b>
Cálculo	Projeção utilitária das conseqüências dos atos humanos
Fins	Preocupação com metas de natureza técnica, econômica ou política
Maximização de recursos	Busca da eficiência e da eficácia máximas, no tratamento dos recursos disponíveis: humanos, materiais, financeiros, técnicos, energéticos ou de tempo
Êxito e resultados	Preocupação com o alcance em si mesmo de padrões, níveis, estágios, situações, considerados como vencedores em processos competitivos em uma sociedade centrada no mercado e no lucro
Desempenho	Valorização de performances individuais elevadas na realização de atividades com ênfase em projeções utilitárias
Utilidade:	Consideração de que o caráter utilitário deva ser à base das interações entre indivíduos e grupos
Rentabilidade	Medida de retorno econômico dos êxitos e resultados pretendidos
Estratégia Interpessoal	Influência planejada de um indivíduo sobre outro indivíduo ou grupo, a fim de atingir resultados previamente estabelecidos, com base na antecipação de reações ou sentimentos frente a estímulos e ações planejadas

#### **QUADRO 1 – CARACTERÍSTICAS DA RACIONALIDADE INSTRUMENTAL**

FONTE: A autora, baseada em SERVA (1997b)

No sentido de sintetizar o sentido fundamental da racionalidade instrumental, cabe colocar o conceito de Serva (1997b, p. 23) que define a ação racional

instrumental como a “ação baseada no cálculo, orientada para o alcance de metas técnicas ou de finalidades ligadas a interesses econômicos ou de poder social, através da maximização dos recursos disponíveis”. No QUADRO 1, também são demonstradas as contribuições de Serva através da definição dos elementos característicos desta racionalidade.

Com base nas características apresentadas até aqui, convém mencionar que, apesar dos benefícios de ordem técnica (WEBER, 1991), a racionalidade instrumental também traz algumas conseqüências indesejadas para o homem. No âmbito das sociedades modernas, estas conseqüências foram denunciadas primeiramente pela Escola de Frankfurt, que chamou a atenção para os aspectos contraditórios da racionalidade predominante na sociedade capitalista (VIZEU, 2005, 2006; FRAGA, 2000; FREITAG, 2004, ASSOUN, 1991).

### 2.1.1 Críticas à Racionalidade Instrumental

A Escola de Frankfurt teve um papel importante no questionamento da racionalidade instrumental, denunciando a falácia do racionalismo moderno propagado pelo Iluminismo (ASSOUN, 1991; VIZEU, 2006). A Escola foi criada em 1923 através da fundação do Instituto de Pesquisas Sociais e por se tratar de um tema bastante amplo e complexo, neste momento, será colocado apenas para referência, que a Escola de Frankfurt pode ser entendida como “um acontecimento (a criação do Instituto), um projeto científico (intitulado ‘filosofia social’), uma atitude (batizada de ‘Teoria Crítica’).” (ASSOUN, 1991, p. 19).

O saber do Iluminismo foi colocado inicialmente como fator que permitiria a emancipação do homem conduzindo à autonomia e à autodeterminação. Todavia, com o advento da modernidade, ele acabou por se transformar “em seu contrário: em um crescente processo de instrumentalização para a dominação e repressão do homem” (FREITAG, 2004, p. 34). Ou seja, o saber proposto por este movimento, marcado pela ciência e pela técnica, não permitiu a emancipação do homem, uma vez que a ciência e a técnica desenvolvidas passaram a condicionar e limitar a vida do homem.



Adorno e Horkheimer (1985) denunciam o efeito alienador da ciência e da técnica positivista pautados pela racionalidade instrumental. Esta razão instrumental era parte do projeto iluminista, mas acabou tornando-se uma questão central, em função do cálculo de consequências e suas prerrogativas de previsão, controle e determinismo, atrofiando assim os ideais de emancipação. Em outras palavras, a razão que buscava a emancipação do homem tornou-se uma nova forma totalizante de controle da natureza e do homem (FREITAG, 2004; VIZEU, 2005). Este contexto pode ser observado na expressão: “A razão iluminista, que entrou em cena para subjugar o mito, transformou-se, por sua vez, em mito.” (FREITAG, 2004, p. 49).

Ainda é importante complementar que a técnica, a ciência, e consequentemente a racionalidade instrumental, são pautadas no positivismo, uma vez que atribuem ao método - as regras da lógica formal - o papel essencial no processo do conhecimento. Através da neutralidade e da objetividade da ciência é que a verdade pode ser encontrada. Além disto, o positivismo também cria um contexto no qual não se permite questionar suas bases, a sua lógica, impedindo assim, a reflexão sobre sua origem histórica. A ideia reforçada é apenas a do progresso e do bem estar que a racionalidade instrumental promove, impedindo assim, a consciência sobre esta nova forma de dominação (ADORNO; HORKHEIMER, 1985). Assim, sob a égide da neutralidade e objetividade, ela impede a reflexão sobre o seu próprio conhecimento, impedindo, por conseguinte, também a reflexão sobre os mecanismos de dominação, especialmente aqueles baseados no interesse dos lucros. Com estes pressupostos, a ciência positivista se coloca nas ciências sociais reduzindo-as a processos que podem ser definidos e regidos com base em leis absolutas e imutáveis, ao mesmo tempo em que a razão é dada apenas como um simples instrumento (FREITAG, 2004; ASSOUN, 1991; VIZEU, 2009a, 2005).

Vizeu (2009a) ressalta que foi a partir de Thomas Hobbes que a razão passou a ter a conotação de um simples instrumento, uma questão de cálculo e de ponderação de consequências. Para ele, o conhecimento só pode ser obtido na relação objetiva com a realidade, permitindo o conhecimento e a delimitação dos fatos, possibilitando a avaliação lógica da situação. Entretanto, esta referência se torna inadequada para a sociedade, uma vez que ela reduz as questões sociais ao

cálculo de consequências, sendo necessário, portanto, uma busca para recuperar o papel da razão como uma categoria ética.

Na sociedade marcada pela racionalidade instrumental, a ciência e a técnica assumiram um caráter ideológico, encobrendo assim a dominação social. Este sentido de dominação não é no sentido de ocultar a exploração de uma classe social por outra, mas, sim a repressão gerada pela ciência e pela técnica sobre os aspectos morais e éticos da sociedade. Em função desta repressão, o homem passa a restringir o sentido de sua vida apenas a termos econômicos. A repressão dos aspectos morais e éticos provoca frustrações no homem que, ao invés de pautar sua vida pela verdade, liberdade e justiça, enfatiza somente o “ganhar cada vez mais dinheiro, desfrutar cada vez mais, e assim, eles mesmos defendem os interesses que perpetuam o sistema capitalista.” (HERRERO, 1985 p. 20).

É neste sentido que Vizeu (2010a) considera que, apesar do positivismo ter sido aceito pela ciência e pela técnica, seus pressupostos não podem ser simplesmente transpostos para a realidade social e para o homem. Esta racionalidade não considera as normas e diretrizes da vida social, como os direitos e deveres e critérios éticos nas diferentes sociedades, demonstrando-se uma referência inadequada para as questões sociais. Esta inadequação se deve à visão reducionista do ser humano, colocando-o no mesmo patamar em que estão os demais recursos e, desta maneira, por não serem consideradas as questões sociais e éticas, levam o homem a perder sua identidade. Um interessante exemplo abordado por este autor é o fato de que na sociedade atual não se observa ‘sujeitos-humanos’, mas sujeitos parciais delimitados por papéis e funções, como ‘contribuinte’, ‘funcionários’, ‘consumidor’.

Habermas também critica a Racionalidade Instrumental, colocando que todas as patologias da modernidade são consequências do predomínio desta racionalidade na sociedade atual. Esta racionalidade, marcada pela ausência de critérios éticos e morais, se torna uma referência inadequada para o homem, pois a falta da ética e da moral leva o homem a perder a sua liberdade e o sentido pleno de sua vida (REESE-SCHÄFFER, 2009).

Além deste aspecto, Habermas questiona a referência positivista da racionalidade instrumental, colocando que a verdade do conhecimento buscada apenas através do método ou do procedimento lógico-formal, demonstra-se

inadequado, uma vez que se baseia em um conceito limitado de razão – o que também facilitaria a manipulação das regras formais – considerando que o campo da moral e da prática demandam um conceito mais abrangente (FREITAG, 2004). Como alternativa, Habermas define a racionalidade comunicativa, que atende as questões morais e éticas, através de uma comunicação voltada para o entendimento em um sentido mais abrangente e não restritivo (REESE-SCHÄFFER, 2009; FREITAG, 2004).

Outro movimento que contribuiu com as discussões acerca deste tema surgiu na década de 1990, na Inglaterra, e foi chamado de Estudos Críticos em Administração (*Critical Management Studies*). Este movimento tem como objetivo questionar o papel da administração moderna, pautada exclusivamente na racionalidade instrumental e, portanto, focada somente no objetivo do resultado econômico e marcada pela ausência de características como justiça, desenvolvimento humano e ecologia ou pela orientação aos interesses da sociedade como um todo. Desta forma, este movimento denuncia as faces ocultas da administração: instrumentalização das pessoas e da natureza, suas estruturas de controle, a dominação e a questão da desigualdade nas organizações, tentando mostrar o *Management* de uma forma real, e não idealizada. Esta visão não idealizada tem, portanto, o objetivo de mostrar o que a administração tenta esconder: seus pressupostos de dominação nos quais a emancipação humana não é possível. O questionamento do papel da administração realizado neste movimento busca o desenvolvimento de sociedades e ambientes de trabalhos livres de dominação e nos quais todos os membros tenham a oportunidade de contribuir com a produção de sistemas que atendam às necessidades humanas e que levem a um desenvolvimento de todos (ALVESSON; DEETZ, 2005; RODRIGUES FILHO, 2004; DAVEL; ALCADIPANI, 2003).

O questionamento sobre o *Management* também precisa permear a formação dos administradores e observa-se, segundo um estudo de Barros e Passos (2000), a ausência de reflexão crítica nos cursos de Administração no Brasil, uma vez que nem os fundamentos do *Management*, nem os projetos pedagógicos das instituições são questionados. Esta falta de questionamento está relacionada com o fato de que esta formação está em consonância com os ideais capitalistas,

não havendo desta forma, sentido em questioná-la. Outra constatação feita por estes autores é o fato de que no curso de Administração

observa-se que professores de matérias profissionalizantes procuram demonstrar um ar empresarial utilizando, por exemplo, paletó e gravata. Os professores da área de recursos humanos, com “aspecto de consultor e alguns traços de psicólogo. (BARROS; PASSOS, 2000, p. 170).

Neste sentido, observa-se a busca da idealização do *Management* e seus pressupostos.

Apesar desta ausência de reflexão crítica no ensino da Administração no Brasil, por outro lado, é importante observar que havia uma tradição anterior à criação dos Estudos Críticos em Administração no país, pois pensadores como Guerreiro Ramos, Maurício Tragtenberg e Fernando Prestes Motta já apresentavam contribuições em uma perspectiva crítica antes da década de 1990 (DAVEL; ALCADIPANI, 2003; PAULA, *et al*, 2010). Neste estudo, é abordada somente a contribuição de Guerreiro Ramos, por sua proposta se pauta na crítica direta à racionalidade instrumental e no desenvolvimento da racionalidade substantiva.

Guerreiro Ramos (1989) foi um dos críticos da racionalidade instrumental, afirmando que a sociedade centrada no mercado exacerbou esta racionalidade, suprimindo os aspectos éticos morais, gerando, assim, o endurecimento das relações humanas e organizações doentes. O autor, porém, considera que apesar de a racionalidade instrumental ser predominante na sociedade moderna esta não seria a única forma de racionalidade possível. Para atender a esta questão, Guerreiro Ramos desenvolveu o conceito da racionalidade substantiva, como uma forma alternativa de racionalidade, uma vez que esta é definida em relação a valores, resgatando a questão ética esquecida na racionalidade instrumental (VIZEU, 2006, 2009a; BARROS, 2002). A racionalidade substantiva seria, portanto, uma alternativa para romper com a hegemonia da racionalidade instrumental enquanto único balizador da vida organizacional (PAULA, 2007).

Os trabalhos de Guerreiro Ramos (1989) e de Serva (1997b) iniciam esta discussão apontando que quando a racionalidade se distancia da noção ético-valorativa, poderá tornar a organização um ambiente propício ao abuso de poder, à dominação e à dissimulação de intenções, no qual a verdadeira interação humana é substituída por padrões informativos. Estes fatos, somados à poluição e à degradação dos recursos naturais do planeta, geram nos membros da organização

uma permanente competição, ansiedade, patologias psíquicas, insegurança e degradação da qualidade de vida. Neste ambiente, a promoção da satisfação e a realização humana não são possíveis. Complementando estas críticas e considerando que as burocracias são a forma máxima da expressão da racionalidade instrumental, elas podem ser caracterizadas como uma esfera de dominação baseada no poder, controle, alienação, com práticas de manipulação e submissão.

Nesta mesma linha, Resende, Oliveira e Reis Neto (2008, p. 117) afirmam que a manipulação das ações humanas com o intuito de gerar e manter a produtividade da empresa é fundamental para que ela se torne sustentável e se supõem que “ferramentas gerenciais pretendem eliminar o que há de humano e irracional nas organizações, a fim de que planos, objetivos e metas dêem certo”.

Outro autor que traz contribuições sobre uma visão não ingênua da racionalidade instrumental é Enriquez (1997b). Para este autor, esta racionalidade que triunfou no mundo ocidental, onde a economia tomou o posto de comando da sociedade, é uma forma de racionalidade perversa. Esta perversão pode ser entendida uma vez que na sociedade atual a questão do **como** passou a prevalecer sobre a questão do **porquê** e disseminou a noção de que todos deveriam trabalhar e contribuir com o aumento da riqueza. Na perspectiva onde tudo pode ser racionalizado, os valores subjetivos e democráticos tornaram-se de segunda ordem, porque não eram passíveis de serem processados através de sistemas de equações. Neste sentido, a racionalidade instrumental pode ser vista como um meio de desnaturação da condição humana, pois o sentido de comunidade que se pressupõe na interação social é condicionado pela perspectiva da vantagem econômica, suprimindo as demais dimensões humanas. Além disto, esta racionalidade traz a ascensão do individualismo e um mal-estar da sociedade, na qual os seres humanos estão numa posição de objetos manipuláveis. Neste contexto, segundo o autor:

A empresa, trazendo ao seu apogeu os valores do capitalismo racional e instrumental, contribuiu enormemente para a primazia da técnica sobre o humano e tentou fazer de cada ser um manipulador perverso que não se interessa pelo outro, a não ser que favoreça a satisfação de seus desejos. (ENRIQUEZ, 1997b, p. 8-9).

Faria (2010) também observa esta questão afirmando que o individualismo e os interesses egoístas provocados pelo contexto atual acabam favorecendo a desqualificação do outro, a constante manipulação de informações, a distorção de fatos, a 'esperteza' e a deslealdade na busca da satisfação dos seus desejos. Este mesmo autor também traz uma crítica à Teoria Geral da Administração, colocando-a como uma ideologia que dá sentido aos mecanismos e às relações de poder nas organizações para atender os interesses do capital. Ao mesmo tempo, além de legitimar estas ações, ela também desenvolve estas formas de controle do trabalhador para garantir a continuidade desta estrutura de dominação. Neste sentido, o poder e controle são exercidos de duas formas: ações diretas e explícitas demonstradas através de estratégias objetivas, e ações sutis e indiretas, implementadas através de estratégias subjetivas (FARIA, 2009).

Corroborando esta linha de pensamento, verifica-se que, historicamente, os mecanismos de poder e controle sobre o trabalho e as relações de trabalho veem se sofisticando para garantir a manutenção e a ocultação das relações de dominação. Mesmo as novas teorias administrativas (ou assim chamadas) ainda estão profundamente influenciadas pelas antigas escolas de administração. Analisando as práticas tayloristas, fordistas, da escola de relações humanas, e o toyotismo, observa-se em todas elas a permanência das características do modelo burocrático de organização: a perpetuação do interesse hegemônico através de práticas de dominação, ocultação de conflitos latentes e a tensão entre capital e trabalho (MARGOTO; BEHR; PAULA, 2010).

Vizeu (2009a) também chama a atenção para este tema, colocando que as técnicas para a instrumentalização do homem estão se tornando cada vez mais elaboradas e refinadas. O objetivo deste refinamento, principalmente nas estratégias subjetivas de controle, é que estas devem ser sutis para evitar questionamentos, garantindo assim a eficiência para a organização. Em função desta necessidade as técnicas de gestão de pessoas se desenvolvem na direção do controle psicológico e da manipulação dos significados. As técnicas se desenvolvem, neste sentido, a partir do momento em que o homem é reconhecido não como um recurso, igual aos demais, mas dotado de sentimentos, vontades e desejos que precisam ser controlados para garantir o resultado das organizações.

Considerando a proposta de Guerreiro Ramos, Margoto, Behr e Paula (2010) sintetizam que na sociedade centrada no mercado e permeada pela lógica instrumental coloca o

modelo de eficiência o empregado despersonalizado, aquele que acata cegamente as normas e determinações geradas de cima para baixo na organização, definidora de seu papel e suas possibilidades de ação. O ser humano perde contato com sua própria individualidade, permitindo que a organização se torne a referência primordial de sua existência, adaptando-se, para sobreviver, a uma lógica fabricada. A partir dessa visão, ser normal significa deter um emprego, e ao contrário representa a não existência do próprio indivíduo. (p. 122).

O homem, neste sentido, fica condicionado à lógica do mercado na qual o seu papel de trabalhador se sobrepõem aos demais, mesmo que isto signifique que sua identidade, sua liberdade fiquem comprometidas. Neste mesmo enfoque, Frigotto e Ciavatta (2003) ressaltam que, na sociedade atual,

a ênfase na cidadania recai sobre “cidadão produtivo” sujeito às exigências do mercado, onde o termo produtivo refere-se ao trabalhador mais capaz de gerar mais-valia. O que significa submeter-se às exigências do capital que vão no sentido da subordinação e não da participação para o desenvolvimento de todas as suas potencialidade. (p. 53).

Outro aspecto levantado por Enriquez (1997b) é que, uma vez que a racionalidade instrumental predomina e todos são impelidos a possuir um emprego formal nas organizações, estas últimas exploram o narcisismo do homem, tentando satisfazê-lo, colocando o trabalhador como um membro importante para o desenvolvimento da organização e de seus resultados. Para tanto, é importante que a empresa desenvolva-se como “um objeto maravilhoso suscetível de provocar entre os indivíduos processos de idealização”. Neste sentido, as empresas precisam se tornar atrativas para o trabalhador e por isto elas “cuidam do seu *look*” (p. 11).

Este cuidado que as organizações têm hoje com sua imagem, também foi discutido por Faria e Meneghetti (2001), que apontam que a organização busca ter uma imagem fortalecida diante da sociedade e dos trabalhadores, para facilitar a aceitação das regras, normas e procedimentos impostos ao funcionário. Esta aceitação se dá uma vez que o trabalhador tenta manter seu emprego, sua segurança financeira e, também, seu reconhecimento social. Desta forma, o trabalhador para manter seu *status* e/ou sua segurança financeira aceita as regras

da organização passivamente: “Troca-se, portanto, a submissão organizacional em detrimento do reconhecimento social.” (p. 3).

Seguindo nesta mesma linha, outro aspecto que faz o homem aceitar as condições impostas pela organização é o de que a vida fora delas pode não ser fácil, conforme observado por Enriquez:

Aqueles que podem se adaptar a uma sociedade guiada por estes valores estão seguros de serem reconhecidos como sujeitos e participaram como cidadãos no funcionamento da sociedade. Os outros deverão se contentar (nas sociedades ocidentais) com formas de trabalho subalternas, ou então acabarão por pertencer a categórica dos desqualificados sociais. (1007b, p. 8).

Outro aspecto interessante que a racionalidade instrumental do *Management* busca manipular é o que Faria (2010) colocou como o mito da colaboração e da participação no sucesso. Este envolvimento tem como objetivo criar uma imagem de que a organização é uma ‘grande família’, trazendo assim um contexto no qual todos são responsáveis por contribuir com o sucesso da organização. A partir do momento que os funcionários passam a aceitar este mito criado, a organização consegue seduzi-los e fasciná-los.

A partir desta sedução, a organização tenta transformar seu trabalhador em um herói que deve ganhar e se adaptar sempre. É interessante observar que sempre há uma conotação de que o trabalhador precisa provar seu desempenho o tempo todo, pois suas contribuições e vitórias anteriores não irão garantir o seu futuro, na organização. Neste contexto, o trabalhador tenta ao máximo atingir as expectativas da organização, nem que, para isto, ele precise “se devotar de corpo e alma” (ENRIQUEZ, 1997b, p. 13) para ser admirado e imitado.

Esta busca pela admiração também é um fator explorado nas organizações modernas, principalmente através dos elogios. Os elogios podem ser compreendidos como “uma fonte de satisfação narcísica individual, criando nos demais indivíduos envolvidos com a organização, fonte de inveja e cobiça a ser atingida pelo desejo de reconhecimento” (FARIA; MENEGHETTI, 2001, p. 11).

Nesta mesma linha, Dejours (2003), também traz uma grande contribuição, mostrando que o reconhecimento tem um papel importante em dois aspectos: na motivação, ou seja, na mobilização subjetiva do trabalhador e na questão do sofrimento. Está relação se dá pelo fato do reconhecimento dar sentido ao trabalho



do homem ou, em outras palavras, o sofrimento gerado pelo trabalho pode ser justificado quando este adquire sentido através do reconhecimento:

Quando a qualidade de meu trabalho é reconhecida, também meus esforços, minhas angústias, minhas dúvidas, minhas decepções, meus desânimos adquirem sentido. Todo esse sofrimento, portanto, não foi em vão; não somente prestou uma contribuição à organização do trabalho, mas também fez de mim, em compensação, um sujeito diferente daquele que eu era antes do reconhecimento. (DEJOURS 2003, p. 34).

Neste processo de reconhecimento, observa-se que os líderes desempenham um papel importante. Atualmente, nas organizações o líder autoritário cedeu lugar a um líder mais “cooperativo, democrático e solidário” (FARIA; MENEGHETTI, 2001, p. 9), que não está a serviço apenas da organização, mas que busca também os resultados coletivos que são importantes para todos os membros da organização. Neste ambiente, no qual o trabalho em equipe torna-se um imperativo, o trabalhador não tem outra opção a não ser compartilhar esta prática, uma vez que se ele se recusar, estará sujeito a ser excluído do grupo e da organização. Neste sentido, o trabalhador aceita esta regra imposta, em função do medo e culpa da exclusão (FARIA; MENEGHETTI, 2001).

Enriquez (1997a) contribui com esta discussão acerca da estrutura estratégica participativa na qual a cooperação entre os membros – o trabalho em equipe – mostra que os membros têm um objetivo comum e são movidos por um mesmo ideal, substituiu o modelo de gestão hierarquizado. Este novo modelo busca uma participação mais ativa dos trabalhadores, dando-lhes uma sensação de autonomia, uma vez que

para a estrutura estratégica o outro existe realmente. É preciso, pois, conhecê-lo (daí os estágios de formação para o conhecimento e o controle do outro) dar-lhe a impressão de ser respeitado, de ser valorizado [...] dar a equipe o sentimento de cumprir a grande obra. (p. 26).

Dejours (1992) aponta outra mudança de atitude observada pelos líderes: o líder autoritário dá lugar para um gestor benevolente e paternalista. Esta mudança de comportamento desloca a discussão sobre o trabalho também para a esfera pessoal, trazendo outra consequência para o trabalhador, uma vez que este líder poderá utilizar estas informações pessoais em outro momento para manipular este funcionário. Ainda em relação ao perfil deste novo gestor, Enriquez (1997a, p. 24) coloca que “os tempos não são mais do chefe que comanda, mas daquele que

seduz, persuade, exala charme, anima e sabe jogar com as aparências”. Estas características podem ocultar, além da manipulação, as relações de poder na organização.

Considerando esta questão da manipulação, a comunicação não pode ser deixada de lado, uma vez que também é profundamente impactada pela racionalidade instrumental e este impacto pode ser observado no conceito de distorção comunicativa apontado por Habermas. Com base neste pressuposto, Vizeu (2010a) observa que a distorção comunicativa se apresenta como um recurso para a dominação e manutenção de poder nas organizações, uma vez que a racionalidade instrumental enfatiza a comunicação orientada para o êxito, ou seja, a comunicação é um meio para se atingir um resultado. Neste sentido, a comunicação tem a função de suportar as relações de poder, a exploração da força de trabalho, o individualismo, o consumismo e o esvaziamento da ética e da moral pela valorização do lucro. Esta questão será aprofundada na discussão sobre a racionalidade comunicativa.

Ainda no escopo da questão da comunicação, importa ressaltar que, nas organizações — em função da lógica instrumental que nelas predomina — as palavras ou expressões utilizadas para dar nome às coisas e acontecimentos não são escolhidas ao acaso ou de forma inocente, uma vez que o nome tem, além da função de ‘nomear’ algo, também o intuito de dar sentido ou significá-las de acordo com os interesses de determinados grupos. É por este motivo que determinadas palavras são predominantes em alguns períodos e completamente esquecidas ou ocultadas em outros. Neste sentido, não podemos considerar a utilização de certos termos como ‘empregabilidade’, ‘qualidade total’, ‘competências’, ‘produtividade’ como um acaso, uma vez que palavras como ‘dominação’, ‘desigualdade e ‘exploração’ não estão presentes no discurso da organização (FRIGOTTO; CIAVATTA, 2003).

Considerando as consequências da racionalidade instrumental um aspecto ainda precisa ser ressaltado: o sofrimento no trabalho. Já se explorou no texto o sofrimento vinculado à questão do reconhecimento (DEJOURS, 2003). Este autor também relaciona outras questões que levam ao sofrimento: a organização do trabalho, a divisão das atividades, os ritmos impostos e os padrões impostos na execução das tarefas, os sistemas de controle e a divisão do homem feita através da

hierarquia e da departamentalização (DEJOURS, 1992). Pode-se observar que estas são características das organizações burocráticas, conforme apontado por Motta e Bresser Pereira (1986). Além destes aspectos as organizações burocráticas, também trazem questões mais subjetivas que implicam no sofrimento para o trabalhador: o medo de não satisfazer os desejos da organização, de

não estar à altura das imposições da organização do trabalho: imposições de horário, de ritmo, de formação, de informação, de aprendizagem, de nível de instrução e diploma, de experiência, de rapidez de aquisição de conhecimentos teóricos e práticos e de adaptação à “cultura” ou a ideologia da empresa. (DEJOURS, 2003, p. 28).

Esta busca por atender as expectativas da organização, também se dá em função da observação do reconhecimento social, conforme já apontado por Enriquez (1997b) e por Faria e Menegheti (2001).

Observa-se, portanto, que o sofrimento não se dá apenas por questões objetivas, concretas, mas também por situações que envolvem a subjetividade do trabalhador.

Apesar de o sofrimento mental estar relacionado com as questões relacionadas ao trabalho, este assunto não é abertamente discutido nas organizações, por se tratar de algo subjetivo. A doença, ao contrário, por se algo objetivo é aceita: “o sofrimento mental e a fadiga são proibidos de se manifestarem numa fábrica. Só a doença é admissível” (DEJOURS, 1992, p. 121).

Ferreira e Mendes (2001) realizaram um estudo sobre a questão do prazer e sofrimento no trabalho com um título interessante “Só de pensar em vir trabalhar, já fico de mau humor: atividade de atendimento ao público e prazer-sofrimento no trabalho”. Neste trabalho, foram identificados vários aspectos importantes. O prazer é sentido quando o trabalho favorece a valorização e reconhecimento, principalmente, pela realização de uma tarefa importante para a organização e para a sociedade. A criatividade, a possibilidade de expressar uma marca pessoal, o orgulho e a admiração pelo que se faz, em conjunto com o reconhecimento da chefia e dos colegas, também foram fatores relevantes na satisfação do trabalho. Já, o sofrimento está relacionado com a divisão e a padronização das atividades, a subutilização do potencial técnico e de criatividade do trabalhador, a rigidez hierárquica, a centralização de informações, a não participação nas decisões, o excesso de procedimentos burocráticos, o não reconhecimento, poucas perspectivas

de crescimento profissional, e o sentimento de incompetência gerado pela dificuldade de adaptação a todas as exigências impostas. Observa-se portanto que a satisfação é permeada pela racionalidade instrumental, assim como as questões que levam ao sofrimento.

Considerando todas as implicações geradas pela racionalidade instrumental, é pertinente trazer o que Dejours (2003, p. 138) coloca como a “banalização do mal” observada na sociedade atual. Esta expressão não se refere somente à falta de indignação com a sociedade atual, mas ao fato de que a racionalidade instrumental acaba se colocando de tal forma que “desdramatiza o mal (quando este jamais deveria ser desdramatizado) e, por outro lado, mobiliza progressivamente um número crescente de pessoas a serviço da execução do mal, fazendo delas ‘colaboradores’”. Estes colaboradores — pessoas que colaboram com este mal — também podem ser vistos como “engrenagens de um sistema e ficam satisfeitos quando conseguem ser boas engrenagens” (DEJOURS, 2003, p.137), reforçando assim que todo este processo se dá em função da predominância da racionalidade instrumental na sociedade atual, onde os meios justificam os fins.

É com base nas inquietações geradas pela falta de conteúdo ético da racionalidade instrumental e suas implicações levantadas até aqui que passa-se ao próximo tópico, mostrando como estas conseqüências despertaram o interesse dos estudiosos como Guerreiro Ramos, que desenvolveu a racionalidade substantiva e Jürgen Habermas em desenvolveu a racionalidade comunicativa. Estas duas racionalidades podem ser consideradas racionalidades alternativas à racionalidade instrumental.

## 2.2 RACIONALIDADES ALTERNATIVAS

A racionalidade substantiva e a racionalidade comunicativa, apesar de serem propostas distintas, apresentam a mesma preocupação com as restrições impostas ao homem pela racionalidade instrumental e à necessidade de resgatar a busca pela emancipação do ser humano através de uma racionalidade pautada na ética (FRAGA, 2000; VIZEU, 2004). Neste sentido, por se tratarem de racionalidades

alternativas à lógica instrumental dominante são colocadas neste trabalho como racionalidades alternativas.

Para iniciar a discussão sobre as racionalidades alternativas, será abordada a racionalidade substantiva proposta por Guerreiro Ramos e suas considerações acerca da racionalidade instrumental, ressaltando-se, assim, a importância da proposta deste autor como um dos principais críticos brasileiros sobre a administração (PAULA, 2007).

### 2.2.1 Racionalidade Substantiva

Para Guerreiro Ramos a teoria da organização apresenta um caráter ingênuo por estar fundamentada na racionalidade instrumental. Pelo fato da racionalidade instrumental não abarcar as questões éticas, ela se torna uma referência inadequada para as ciências da sociedade e das organizações. O autor coloca uma de suas críticas a esta questão da seguinte forma: “as ciências naturais podem ser perdoadas por sua ingênuo objetividade, em razão da sua produtividade, mas esta tolerância não pode ter vez no domínio social.” (RAMOS, 1989, p. 2).

Neste sentido, Ramos reforça a necessidade da busca de uma racionalidade diferente da instrumental, uma vez que é a racionalidade que prescreve a ordenação da vida pessoal e social do homem, e por isto, ela é um conceito básico para qualquer ciência social (RAMOS, 1989).

Com base neste pressuposto, Ramos (1989) contribuiu com a discussão acerca da questão da racionalidade, pautando-se também na crítica à sociedade atual que tem o mercado como sua principal referência acima das outras dimensões humanas. A sociedade pautada nesta única dimensão, a econômica, não consegue dar conta de todas as possibilidades de uma vida humana associada, trazendo consequências como deformações de caráter, insegurança psicológica, poluição e degradação dos recursos naturais do planeta, e tornando a vida do indivíduo praticamente impossível nos casos extremos. Neste sentido, o autor ressalta a limitação e o caráter enganador da teoria organizacional e da sociedade atual, uma vez que apesar de ter obtido um sucesso prático, isto se dá à custa da redução do bem-estar humano.

Ramos (1989) também ressalta que a sociedade está centrada no mercado, e a sua teoria da organização atual não consegue oferecer alternativas para a criação de espaços sociais em que os indivíduos possam buscar sua emancipação e sua realização pessoal e social. Em conformidade com esta preocupação o autor define a sua “teoria substantiva da vida humana associada”. Nesta abordagem, a sociedade teria muitos centros – multicêntrica – e o mercado seria apenas uma das referências, não sendo a referência totalizante – e seria pautada pela racionalidade substantiva, para possibilitar a realização do indivíduo através da liberdade e da autonomia. É por este motivo, que o contexto atual, permeado pela racionalidade instrumental e suas prescrição de normas, principalmente nas organizações, significa a restrição da ação individual, uma vez que reduz a possibilidade de escolha pessoal. A prescrição de normas na vida moderna é necessária, porém seu excesso limita as escolhas pessoais. Ainda em relação a este tema, o autor coloca o problema da superorganização e da despersonalização do homem. Para ele, a superorganização é a operacionalização exacerbada da sociedade moderna, na qual cada pessoa ou objeto tem uma finalidade específica, uma função.

Neste contexto, o homem precisa se adaptar e se conformar com as funções que lhe são demandadas. Em um artigo publicado por Ramos (2001), em 1972, o autor também analisa a evolução da teoria administrativa, comparando os modelos de homem que estas teorias apresentam como pressupostos. Neste contexto o autor define dois modelos de homem que surgem e suportam o ambiente permeado pela racionalidade instrumental. Um deles é o homem operacional, no qual o indivíduo é visto pela teoria administrativa como um recurso, e seu uso, assim, pode ser maximizado pela organização. Partindo deste modelo de homem e para atender a seus objetivos, a organização apresenta algumas características: define um método autoritário de distribuição de seus recursos e faz o ajustamento do homem ao trabalho através do treinamento. A administração é percebida como imparcial e neutra e o homem é visto como sendo motivado apenas por interesses econômicos, pressupondo-se como um ser isolado (e não um ser social). É interessante notar que, nesta visão, a liberdade de ação pessoal do homem não é considerada – visto que ele é apenas um recurso.

Ramos (2001) também coloca que a alternativa ao homem operacional surgiu pela primeira vez nos ‘Estudos de Hawthorne’, no início da década de 1930, o

acontecimento que fundou a chamada 'Escola de Relações Humanas'. Esta escola via o homem como um ser mais complexo, considerando a sua motivação, seus sentimentos, valores e a influência do ambiente social externo como fatores que impactavam no trabalho do homem. Este modelo de homem foi caracterizado como "homem reativo" e o principal papel do administrador diante deste homem mais complexo era o de estimular os trabalhadores para despertar reações positivas em favor das metas da empresa, garantido através do ajustamento do indivíduo ao trabalho.

Em contraposição a estes modelos de homem, Ramos (2001) propõe o modelo do homem parentético. Este homem se diferencia dos modelos anteriores por possuir uma

consciência crítica altamente desenvolvida sobre as premissas de valor altamente presentes em seu dia-a-dia. Este homem consegue abstrair-se do fluir da vida diária, para examiná-lo e avaliá-lo como um espectador, daí deriva o adjetivo parentético (entre parênteses). (RAMOS, 2001, p. 8).

Desta forma, diferente dos outros modelos de homem condicionados pela racionalidade instrumental, o homem parentético tem sua ação pautada pelo comprometimento com os valores éticos e morais e apresenta uma importante busca de sentido para a sua vida. Nesta busca de sentido, não aceitaria o que lhe é imposto sem utilizar o seu senso crítico, uma vez que a aceitação passiva comprometeria a sua auto-estima e a sua autonomia (RAMOS, 2001).

As ações do homem parentético seriam pautadas pela racionalidade substantiva. Esta racionalidade tenta reconstruir o sentido da razão substantiva de Weber, na qual a razão é como um "componente intrínseco do ator humano" (RAMOS, 1989, p. 5). O autor complementa que neste sentido, a racionalidade substantiva "jamais pode ser entendida como dizendo respeito à qualquer organização" (RAMOS, 2001, p. 6). Seguindo os estudos de Ramos, Serva reforça que neste sentido a racionalidade substantiva seria "um atributo natural do ser humano que reside na psique" (SERVA, 1997b, p. 19).

Esta razão em nada tem a ver com a razão instrumental, pois não está relacionadas à eficiência, expectativas de sucesso ou ao cálculo utilitário de conseqüências. Neste sentido, Margoto, Behr e Paula (2010) reforçam que

a racionalidade substantiva ou noética é entendida, então, como uma faculdade específica do homem e que afasta da idéia de razão a obediência cega às premissas e padrões de eficiência, enfocando, por outro lado, a ética e os valores. Sendo assim, a partir da utilização da racionalidade noética ou substantiva, o homem percebe que existem alternativas à submissão e ao engajamento cego a determinações e valores extremos a ele, a partir da utilização de sua capacidade de julgamento e de crítica. (p. 120).

Serva (1997b) coloca que a razão substantiva tem a ética como disciplina preponderante sobre qualquer outra que viesse a abordar a vida social. A razão substantiva defendida por Guerreiro Ramos transcende em muito a relação que atualmente se faz entre razão e cálculo, como assevera Serva (1997b):

Por meio dela [a racionalidade substantiva], os indivíduos poderiam conduzir a sua vida pessoal na direção da auto-realização, contrabalanceando essa busca de emancipação e auto-realização com o alcance da satisfação social, ou seja, levando em conta também o direito dos outros indivíduos de fazê-lo. As chaves para esse balanceamento seriam o debate racional e o julgamento ético-valorativo das ações. (p.19).

É neste sentido que Guerreiro Ramos coloca a racionalidade substantiva como uma alternativa à racionalidade instrumental enquanto lógica ordenadora das práticas organizacionais. A racionalidade substantiva é marcada por uma preocupação com o efetivo resgate da condição humana e é definida como um componente intrínseco do ator humano, ou seja, reside em sua psique e está vinculada aos valores e a ética, que não são observados na razão instrumental. Aspectos como autenticidade, dignidade, respeito à individualidade, solidariedade e afetividade são características marcantes, e apresentam um caráter emancipador. Este caráter emancipador é caracterizado pela busca do “bem estar e da realização individual e coletiva através de uma implicação de solidariedade, de liberdade e de respeito nas relações autênticas entre os indivíduos de um grupo.” (BARROS, 2002, p. 58).

Serva (1997b) também define o que chama de ação racional substantiva como uma ação orientada para duas dimensões, uma individual e a outra social. A individual está relacionada com a autorrealização, “compreendida como concretização de potencialidades e satisfação; e na dimensão grupal, que se refere ao entendimento, nas direções das responsabilidades e satisfação sociais” (SERVA, 1997b, p. 22). Com base neste conceito, o autor define os elementos presentes na ação racional substantiva, conforme apresentado no QUADRO 2.



ELEMENTO	DESCRIÇÃO BREVE
Autorrealização	processos de concretização do potencial inato do indivíduo complementados pela satisfação
Entendimento	ações pelas quais se estabelecem acordos e consensos racionais, mediadas pela comunicação livre, e que coordenam atividades comuns sob a égide da responsabilidade e satisfação sociais
Julgamento ético	deliberação baseada em juízos de valor, que se processa através do debate racional sobre as pretensões de validade emitidas pelos indivíduos nas interações
Autenticidade	integridade, honestidade e franqueza dos indivíduos nas interações
Valores emancipatórios	os valores de mudança e aperfeiçoamento do social nas direções do bem estar coletivo, da solidariedade, do respeito à individualidade, da liberdade e do comprometimento presentes nos indivíduos e no contexto normativo do grupo
Autonomia	condição plena dos indivíduos para poderem agir e expressarem-se livremente nas interações

#### QUADRO 2 – CARACTERÍSTICAS DA RACIONALIDADE SUBSTANTIVA

FONTE: A autora, baseada em SERVA (1997b)

Tonet (2004) reforça esta questão colocando que a satisfação pessoal do homem imerso na lógica do mercado está ligada principalmente com o atingimento de metas, demonstrando como a racionalidade instrumental permeia este processo. Já na racionalidade substantiva, a satisfação do homem é dada pela possibilidade de autonomia e autorrealização, permitindo assim, a satisfação de seus desejos através do seu trabalho.

Com base nestes elementos da Racionalidade Substantiva alguns estudiosos, incluindo Serva (1993,1997b), Vizeu (2004) e Fraga (2000), têm buscado desenvolver estudos nas organizações onde se verifica sua predominância – as **organizações substantivas**. Serão descritas agora algumas características deste tipo de organização.

O primeiro ponto a considerar é que, nestas organizações, observa-se um respeito ao ser humano, resgatando-o como um ser humano integral e não como um simples recurso a ser explorado e manipulado. Neste sentido, há uma busca pelo equilíbrio entre o homem e a organização. Esta busca de equilíbrio ocorre porque a organização tem como ponto de partida o próprio indivíduo e seus desejos, desta forma, a organização é construída pela proximidade de valores entre as pessoas (SERVA, 1993). Além disso, observa-se que a causa social da organização também é um aspecto fundamental na busca por novos membros para a organização (VIZEU 2009b). Podemos citar como exemplo a organização pesquisada por Vizeu em 2004 – um hospital psiquiátrico – onde se adotavam critérios de seleção que buscavam

identificar os valores dos candidatos para observar se estes valores estavam alinhados aos valores da organização (VIZEU, 2009b, 2006).

Uma vez que são construídas partindo dos indivíduos, as organizações substantivas apresentam mecanismos de controle pautados por critérios que favorecem a autonomia e a liberdade de expressão. Ou seja, nestas organizações, o foco está no autocontrole e não nos mecanismos formais de controle, uma vez que seus membros se responsabilizam voluntariamente para assumir os compromissos. Há também o reconhecimento da individualidade ao mesmo tempo em que existe a valorização da dimensão coletiva. Estas características, porém, não denotam a ausência de conflitos, ao contrário, os conflitos são assumidos abertamente e discutidos através da argumentação livre e voltada para o entendimento coletivo (SERVA, 1993; VIZEU, 2009b)

Outra característica peculiar das organizações substantivas é a prevalência da interação informal e de cunho pessoal, por considerarem o trabalho como algo onde as pessoas podem buscar a sua realização e satisfação, ou seja, o trabalho é algo prazeroso, as interações sociais se dão principalmente através de contatos face a face e são baseados na afetividade, na solidariedade, onde é possível a expressão dos sentimentos. Características bem diferentes do que é observado nas organizações permeadas pela racionalidade instrumental, que tem a impessoalidade como um imperativo (VIZEU, 2009b).

Considerando a proposta de Guerreiro Ramos sobre a racionalidade substantiva, é importante também mencionar que, segundo Serva (1997b), a obra de Karl Polanyi teve uma forte influência no trabalho de Ramos, uma vez que Polanyi utilizou a distinção entre economia formal, na qual a lógica meios-fins se faz presente na escolha dos meios para alcançar determinados fins desejados face à escassez destes meios, e economia substantiva, na qual a dependência do homem em sua relação com a natureza e com seus semelhantes é o fator condicionante para a sua sobrevivência. Polanyi também rejeitava a idéia da racionalidade instrumental ser a base para toda análise econômica. Para este autor, a economia precisaria ser considerada como um processo social.

A proposta de Ramos teve, portanto, um papel importante em mostrar as limitações impostas ao homem no contexto atual, bem como propor, mesmo que apenas teoricamente, uma alternativa à racionalidade instrumental – a racionalidade

substantiva (SERVA, 1997b; VIZEU, 2004). Ramos (1989) também trouxe a reflexão sobre a impossibilidade da teoria da organização atual oferecer alternativas para a criação de espaços nos quais “os indivíduos possam participar de relações interpessoais verdadeiramente gratificantes” (p.23).

Em função da morte de Guerreiro Ramos, sua proposta não pode ser sistematizada e por este motivo, Vizeu (2006) reforça a importante contribuição de Ramon Garcia no avanço da proposta de Guerreiro Ramos, através da aproximação pioneira entre a racionalidade substantiva de Ramos e a racionalidade comunicativa de Habermas. A proposta de Habermas possibilita esta aproximação, uma vez que oferece um entendimento mais ampliado do conceito de razão considerando valores éticos, e indica um caminho alternativo para a superação das limitações da racionalidade instrumental, através da emancipação do homem dada pela ação comunicativa.

Serva (1997b) também deu continuidade ao trabalho de Ramos utilizando o conceito de racionalidade comunicativa como alternativa para complementar a proposta de Guerreiro Ramos. Nesta racionalidade alternativa, a ação comunicativa plena, pautada pela reciprocidade e confiança entre os interlocutores é um dos aspectos centrais da obra da Habermas, que será apresentada a seguir.

### 2.2.2 Racionalidade Comunicativa

Inicialmente, é importante mencionar que Jürgen Habermas foi assistente de Adorno na Escola de Frankfurt mas, ao contrário dos seus colegas que tinham uma visão pessimista, Habermas “abre novas perspectivas para a orientação da *práxis*” (ASSOUN, 1991, p. 89), demonstrando que existia uma alternativa à racionalidade instrumental, resgatando, desta forma, o projeto inicial da Teoria Crítica que era a busca de uma saída para a emancipação pela razão (ASSOUN, 1991; FREITAG, 2004; ALVESSON; DEETZ, 2005). Neste sentido, Habermas introduz uma agenda afirmativa, “não baseada em uma utopia, mas como uma esperança” (ALVESSON; DEETZ, 2005, p. 79), propondo uma racionalidade alternativa à instrumental.

Esta alternativa é apresentada na Teoria da Ação Comunicativa (TAC), que pode se considerado como a principal contribuição de Habermas (REESE-

SCHÄFER, 2009). A TAC tem a comunicação como um aspecto central da vida social, considerando que a razão e emancipação são possíveis de serem alcançadas através da linguagem, uma vez que a linguagem é um dos aspectos essenciais do homem (HERRERO, 1985).

Esta afirmação está pautada no pressuposto de que a linguagem tem dois papéis fundamentais. O primeiro está relacionado com a possibilidade de entendimento da realidade e, o segundo, como um processo de articulação social. Nesta perspectiva, a linguagem deve ser compreendida como uma forma de expressão e entendimento, uma vez que a espécie humana tem como uma de suas principais características as atividades sociais que são coordenadas por seus membros através da comunicação (VIZEU, 2005, 2010a).

A racionalidade comunicativa é um instrumento conceitual que possibilita a compreensão da sociedade atual, uma vez que permite criticá-la e ao mesmo tempo em que abre novos caminhos (HERRERO, 1986). Neste sentido, a TAC é um corpo teórico que tem sido cada vez mais uma importante referência para os estudos organizacionais, pois permite o entendimento sobre o fenômeno da individualização e socialização através da intersubjetividade. Desta forma, ela permite também ser utilizada como um referencial teórico para análise do comportamento gerencial e, assim, favorecer a construção de novos modelos nos quais a emancipação do homem torne-se possível (VIZEU, 2005). A TAC, neste sentido, pressupõe

ambientes permeados pela valorização da autonomia individual, pela liberdade de expressão, confiança e reciprocidade de uma troca de experiência igualitária e participativa, [...] funda a base teórica para a compreensão dos sistemas sociais fundados no compartilhamento e na emancipação do indivíduo. (BARROS, 2002, p. 58).

Pelo papel que a intersubjetividade desempenha neste processo, é importante aprofundar o entendimento sobre este conceito. A intersubjetividade é um metaprocessos de reflexividade que leva à criação, manutenção e mudança no sentido das coisas que as pessoas constroem para si, a partir da atividade dialógica (VALSINIER; VEER, 1996). Em outras palavras, é um processo capaz de redefinir os significados subjetivos envolvidos em uma determinada situação através do diálogo entre os participantes de um determinado contexto. Esta contextualização é importante porque são as pessoas, com suas culturas historicamente construídas e seus valores compartilhados que se relacionam umas com as outras. Neste

processo, as pessoas envolvidas pelos diálogos externos e também internos, se alimentam reciprocamente, dando, assim, a possibilidade de novos sentidos subjetivos poderem ser compartilhados e alterados pela linguagem, além de possibilitar a própria interação social.

Vizeu reforça a importância da intersubjetividade no processo da própria individuação do homem — na construção do seu eu — e sua socialização, uma vez que no processo de individuação “tanto a significação constituída socialmente quanto a própria expectativa que se tem dos outros [...] correspondem um forte atributo social a influenciar a esfera subjetiva do ser.” (VIZEU, 2005 p. 13).

Outro aspecto fundamental da obra de Habermas é o que ele define como esferas de realidade, também colocadas como categorias de mundo. Estas categorias de mundo são importantes porque definem três formas de estabelecimento da relação do homem com a realidade: o mundo objetivo, que é a realidade que se apresenta através dos fatos concretos que podem ser apreendidos através da intervenção do sujeito em uma esfera externa; o mundo subjetivo, caracterizado pela realidade interna, a subjetividade de cada um, que pode ser expressa, compartilhada e reconhecida por outras pessoas; e o mundo normativo, caracterizado pelas normas sociais baseadas, por exemplo, a cultura de determinado grupo social (VIZEU, 2005, 2009a; REESE-SCHÄFFER, 2009).

Uma vez que a realidade do homem é composta por estas três esferas distintas, Habermas coloca que, diante desta realidade plural do ser humano, algo só pode ser considerado racional quando faz sentido nestas três dimensões. Uma ação racional é, portanto, uma ação que faz sentido para todos os envolvidos no que se refere ao mundo objetivo, ao subjetivo e a legitimidade social. Habermas coloca que esta seria a essência para uma vida social emancipada (VIZEU, 2009a). Em outras palavras, a emancipação proposta por Habermas partiria do pressuposto de que uma ação racional deve necessariamente fazer sentido para a pessoa implicada na ação e também para os outros envolvidos, considerando as três categorias de mundo.

É neste sentido que Habermas constrói sua crítica a racionalidade instrumental. A crítica se dá porque as ações orientadas por esta racionalidade limitam-se apenas a esfera do mundo objetivo, e, portanto, torna-a uma racionalidade limitada, visto que não considerada os aspectos ligados a

subjetividade (mundo subjetivo) e os valores ético-morais (mundo social) (VIZEU, 2009a; REESE-SCHÄFFER, 2009).

Outro aspecto essencial no que tange as três dimensões da realidade é o papel do ato da fala neste contexto, uma vez que é ele que permite ao homem interagir com estas três esferas. Em outras palavras, é a fala que permite a interação do homem com os fatos do mundo objetivo, que lhe permite expressar sentimentos (da sua esfera subjetiva) e também interagir com o contexto social no qual está inserido, através da intersubjetividade (VIZEU, 2005).

Assim, considerando a importância do ato da fala como a forma de interação nestas esferas, é fundamental que ele seja inteligível aos outros envolvidos na situação, ou seja, para que a comunicação, o diálogo, seja efetivo e a possibilidade de entendimento seja garantida, o que está sendo dito precisa ser compreendido por todos os sujeitos envolvidos na situação. Neste sentido, Habermas<sup>1</sup>(citado por VIZEU, 2009a, p. 17) chamou a atenção para os aspectos relacionados às pretensões de validade do ato da fala, questões estas descritas no QUADRO 3, como aspectos essenciais da racionalidade comunicativa.

PRETENSÃO	POSSIBILIDADE DE QUESTIONAMENTO	EXEMPLO
Verdade (mundo Objetivo)	O que está sendo dito é verdadeiro?	<b>“Estamos passando por problemas financeiros e termos que demitir”</b>
Sinceridade (mundo subjetivo)	O que está sendo dito é sincero?	<b>“Estou preocupado com a situação de vocês...”</b>
Retidão (mundo normativo)	O que está sendo dito é legítimo ou moralmente válido?	<b>“Entretanto, iremos fazer as demissões da maneira mais justa possível e dentro da lei”.</b>
Inteligibilidade	O que está sendo dito é inteligível?	<b>“todo entenderam bem os termos?”</b>

**QUADRO 3 – CARACTERÍSTICAS DA PRETENSÃO DE VALIDADE DO ATO DA FALA**

FONTE: VIZEU (2009a, p. 17)

Para Habermas, a comunicação plena só pode ser observada quando estes quatro critérios da pretensão de validade da fala são respeitados, uma vez que estes

<sup>1</sup> HABERMAS, Jürgen. **The theory of communicative action: reason the rationalization of society.** Boston: Beacon, 1984.

são pré-requisitos para garantir o entendimento intersubjetivo legítimo (VIZEU, 2005; REESE-SCHÄFFER, 2009). Neste mesmo sentido, Freitag (2004) complementa como se dá este processo:

Na ação comunicativa cada interlocutor suscita uma pretensão de validade quando se refere a fatos, normas e vivências, e existe uma expectativa que seu interlocutor possa, se assim o quiser, contestar esta pretensão de validade em uma maneira fundada, isto é, com argumentação. (p. 59).

Ou seja, nestes processos, os envolvidos - através da argumentação, respeitando a verdade, a sinceridade e as normas sociais - buscam a construção de um entendimento mútuo. Assim, pelo fato da ação comunicativa permitir uma verdadeira interação interpessoal, permeada pela intersubjetividade e pela orientação dialógica, reciprocidade e confiança, é que a racionalidade comunicativa é posta como alternativa à racionalidade instrumental, onde o ser humano é inserido em um contexto social e não é alvo de manipulação (VIZEU, 2005; BIN; VIZEU, 2008; HERRERO, 1986).

Neste sentido a Teoria da Ação Comunicativa de Habermas traz sua contribuição fundamental, considerando que a ação orientada pela racionalidade comunicativa, na qual as pessoas envolvidas na situação conseguem estabelecer um diálogo livre (sem a presença de constrangimentos) através da argumentação voltada para o entendimento intersubjetivo, e respeitando as pretensões de validade do ato da fala, é possível a construção de uma racionalidade com pressupostos diferentes da racionalidade instrumental, ou seja, incluindo aspectos éticos e morais (ALVESSON; DEETZ, 2005; VIZEU, 2004, 2005).

Para Vizeu (2009a), a racionalidade comunicativa pode ser considerada também como emancipadora porque é um critério de decisão e ação fundamental da vida em sociedade. Neste sentido, além de oferecer uma racionalidade alternativa para a racionalidade instrumental, a proposta de Habermas também se preocupa com a sistematização de critérios que possibilitem organizar a atividade coletiva com base em uma racionalidade alternativa.

Considerando a ação comunicativa (pautada pela racionalidade comunicativa) como uma ação capaz de favorecer a emancipação humana, é importante contrapor esta ação com um agir pautado pela racionalidade instrumental que, conforme já exposto anteriormente, é a racionalidade predominante na sociedade atual.

A racionalidade instrumental, segundo Habermas, faz com que as interações entre as pessoas estejam voltadas apenas para o próprio êxito e seus interesses pessoais, pelo fato de, nestas interações, o outro ser colocado apenas como um meio para que os interesses pessoais sejam alcançados. Ou seja, a ação centrada na racionalidade instrumental (a ação estratégica) apresenta um caráter monológico, diferente das interações dialógicas pressupostas na ação comunicativa, onde o outro é reconhecido enquanto homem e não como um objeto a ser manipulado. Na ação estratégica, as pretensões de validade da fala não se fazem presentes, e muitas vezes estas características são deliberadamente distorcidas: a verdade pode ser omitida ou manipulada, os sentimentos expressos (quando o são) podem ser falsos, não há sinceridade e também não há preocupação com a compreensão do que está sendo posto (inteligibilidade), tudo isto para assegurar o êxito pessoal (VIZEU, 2010a). É importante destacar que esta ação somente faz sentido dentro da lógica da racionalidade instrumental na qual os meios justificam os fins; assim sendo, a manipulação dos sentidos observados nas “relações monológicas em nossa sociedade, são frutos da orientação para o êxito, onde o critério da intersubjetividade na interação humana é suplantado pelo critério da racionalidade instrumental” (VIZEU, 2010b, p. 17).

Como lembra Vizeu, esta manipulação de sentidos observada na ação estratégica é definida por Habermas como distorção comunicativa. Esta distorção não pode ser simplificada a um mero problema de comunicação nas organizações, pois ela tem um escopo muito mais amplo: ela é um mecanismo, uma técnica utilizada para a alienação do homem na sociedade em que vivemos. Este caráter alienador pode ser observado uma vez que a distorção comunicativa caracteriza-se por demonstrar o reconhecimento do outro como uma pessoa de vontade, capaz de agir. Entretanto, tendo em conta que a perspectiva da ação estratégica não reconhece o outro como sujeito competente, a comunicação pode revelar práticas discursivas com o objetivo de controle e dominação. Neste sentido, é importante ressaltar novamente o caráter da ação racional pautada em uma relação monológica, a unilateralidade das relações interpessoais na busca do cálculo de consequências e da eficiência (VIZEU, 2004, 2005, 2010b).

A distorção comunicativa pode ser especialmente observada nas organizações burocráticas, principalmente pelos fatores impostos por este modelo



de organização, como a questão da hierarquia, por exemplo, que por si só já pressupõem uma relação desigual entre gerente e subordinados (VIZEU, 2010b). Neste contexto, a reciprocidade não pode ser observada, criando assim, uma conjuntura propícia para a distorção comunicativa nas organizações. Outro aspecto está relacionado com o próprio caráter monológico das interações em que a comunicação tem um caráter apenas informacional. Nesta situação, portanto, são observadas situações permeadas por mentiras, por um discurso retórico e pela confusão de idéias vagas e sem sentido (VIZEU, 2005, 2010a). Vizeu (2005) coloca ainda que a interação comunicativa entre sujeitos de níveis hierárquicos distintos — aquela típica das burocracias — por si só já é uma condição estrutural que favorece a distorção comunicativa. Esta situação é reforçada ainda mais quando se considera que é comum nas organizações econômicas as pessoas serem consideradas um instrumento a ser manipulado na busca do resultado econômico.

Tendo como base esta reflexão de que as pessoas são instrumentos a serem manipulados nas organizações, passa-se ao próximo tópico que traz um breve resgate histórico da área de Administração de Recursos Humanos e uma reflexão para entender o papel da ARH nas organizações.

### 2.3 RECURSOS HUMANOS

Neste capítulo, conforme já mencionado anteriormente, serão abordados alguns aspectos importantes sobre a origem da ARH e algumas discussões sobre o papel desta área nas organizações. É importante colocar que a questão das pessoas na organização é tema fundamental, se forem considerados dois aspectos. O primeiro é que não existem empresas se não houver pessoas, uma vez que estas são construções sociais (VERGARA, 2005). O segundo é que são as pessoas que sofrem as principais consequências descritas no capítulo anterior sobre a racionalidade instrumental.

Para iniciar, um breve histórico sobre a ARH. A história da Administração de Recursos Humanos (tradução de *Human Resource Management*) está relacionada com o desenvolvimento das organizações e da teoria organizacional dos Estados Unidos. Sua origem data de 1890, quando a *NCR Corporation* criou o primeiro

*Personnel Office* (Departamento de Pessoal), nos Estados Unidos (FISCHER, 1998, 2002).

O principal objetivo dos gerentes desta nova área era “estabelecer um método pelo qual pudessem discernir melhor entre a extensa e diversificada massa de candidatos a emprego, quais indivíduos poderiam tornar-se empregados eficientes ao melhor custo possível.” (FISCHER, 2002, p. 19). Observa-se, com base nestes objetivos, que o departamento de pessoal surgiu quando os empregados tornaram-se um fator de produção cujos custos deveriam ser administrados da mesma forma racional que os demais recursos da organização. Ou seja, a área surgiu quando passou a existir a necessidade das organizações gerenciarem os funcionários como custos, pois este é um fator que impacta nos resultados da organização e, conseqüentemente, na sua competitividade. Este fato reforça que ARH é resultado de um conjunto de necessidades empresariais delimitadas pelas características sociais e culturais da época. No caso das empresas americanas do início do século vinte, a área de ARH deveria preocupar-se com as transações, os procedimentos e os processos que fizessem o homem trabalhar da maneira mais efetiva possível: produtividade, recompensa e eficiência de custos eram os conceitos fundamentais (FISCHER, 1998, 2002).

Desta forma, a ARH surge como uma conseqüência do que ocorre na empresa. Esta influência que a organização tem sobre a ARH é algo que permeia todo a sua história, ou seja, a ARH é colocada como uma área que busca suportar a organização através da adaptação às solicitações e condições a ela impostas. Outro aspecto interessante é que, a partir da influência da psicologia humanista na área de Recursos Humanos, começou-se a observar o início de um distanciamento entre o que é concebido como modelo teórico e o que é de fato aplicado pelas organizações. É interessante notar que o objetivo do departamento de pessoal, focado no controle dos custos e otimização dos resultados dos funcionários, está em consonância com a administração científica, mas com a introdução de fatores relacionados à psicologia humanista, a teoria começou a avançar em uma direção oposta e a prática permaneceu fundamentada nos seus objetivos iniciais (FISCHER, 1998).

Após 1920, a inserção da psicologia como ciência possibilitou a compreensão e a intervenção na vida organizacional, o que acarretou, por sua vez,

uma mudança no foco de atuação da área ARH, passando a incluir em seu escopo, além da questão da tarefa, do custo e do resultado produtivo, a atuação sobre o comportamento das pessoas. Para atender a este novo escopo e influenciado pela linha behaviorista do Instituto de Relações Humanas da Universidade de Yale, nas décadas de 1930 e 1940, foram criados novos instrumentos e métodos de avaliação e desenvolvimento de pessoas na organização. Em 1930, Abraham Maslow, apesar de ter sido formado dentro de uma escola behaviorista, rompe com esta linha de pensamento e inicia uma nova etapa no desenvolvimento da Administração de Recursos Humanos, uma vez que a psicologia humanista passou a interferir na teoria organizacional de forma mais efetiva, mais precisamente até a década de 1970 (FISCHER, 1998, 2002). Assim, as décadas de 1960 e 1970 foram marcadas principalmente pelo desenvolvimento de técnicas como a descrição e análise dos cargos, enriquecimento de tarefas e gestão participativa e por objetivos (DAVEL; VERGARA, 2001).

As contribuições desta perspectiva humanista foram inúmeras, mas destacam-se aqui duas delas: o início da expressão Administração de Recursos Humanos, a partir de 1950, para designar um novo papel da área considerado como uma ampliação do escopo da administração de pessoal, e a constatação que a relação entre a empresa e as pessoas se dá por intermédio dos gerentes de linha (FISCHER, 1998, 2002). Esta identificação impactou diretamente no foco da área de RH, pois a partir da constatação da importância do papel que o gerente de linha desempenha, ele passou a ser um fator considerado no escopo de atividades da área de Recursos Humanos (DAVEL; VERGARA, 2001; FISCHER, 1998, 2002). Temas como treinamento gerencial, relações interpessoais, avaliação de desempenho e o desenvolvimento de perfis gerenciais adequados com o processo de Administração de Recursos humanos desejado pela empresa, passaram a fazer parte da agenda da área. Motivação e liderança passaram a ser conceitos chaves do modelo humanista (FISCHER, 1998, 2002).

Na década de 1970, além destas discussões, iniciou-se um debate sobre o que acabou se tornando um dos jargões até hoje muito utilizados na Administração de Recursos Humanos: o trabalho humano é o principal ativo da organização. A discussão sobre este tema era a de colocar o ser humano como foco principal de atuação e não simplesmente como um fator de custos. Desta forma, as atividades de

desenvolvimento assumiriam uma posição de destaque nas práticas de Administração de Recursos Humanos, em detrimento das atividades mais burocráticas e tecnicistas. Para fechar a discussão sobre este movimento da ARH, pode-se colocar que ela é formada por um conjunto de atividades definidas pela empresa que são implementadas para administrar suas relações com as pessoas de forma que os interesses organizacionais possam ser atingidos. É importante colocar que estes interesses estão relacionados à efetividade econômica, ou seja, redução de custos ou maximização dos resultados; à efetividade técnica, que é definida como o alcance da qualidade requerida pela empresa através da atividade do homem, e à efetividade comportamental que é a consonância do comportamento do homem com os interesses da empresa (FISCHER, 1998). Neste movimento, também houve uma mudança na ARH, uma vez que ela deixou de considerar as pessoas como custos e passou a vê-las como recursos diferenciais, que estão à disposição da organização. Neste escopo, a ARH tem como objetivo “encontrar formas de administrar o capital humano nas empresas, visando à maximização dos benefícios econômicos advindos do alinhamento entre o potencial dos empregados e os objetivos empresariais” (DAVEL; VERGARA, 2001, p. 34).

A abordagem iniciada com a influência da psicologia também pode ser chamada de funcionalista, já que ela se desenvolveu em torno de técnicas, procedimentos e ferramentas focadas em seleção, treinamento, remuneração e avaliação de desempenho, bem como na análise do ambiente, avaliação de comportamento e melhoria nas condições de trabalho. O foco desta abordagem está, portanto, relacionado com o aumento da produtividade, através do desenvolvimento de funcionários estáveis, satisfeitos e motivados. Neste sentido, pode-se dizer que a ARH tem como objetivo central atender os objetivos da organização. Outra característica desta abordagem é de que há uma conversão entre os interesses das pessoas, organização e sociedade, uma vez que a ARH - implicitamente - submete as questões individuais e sociais à questão econômica e relaciona o sucesso da organização como benéfico para as pessoas e a sociedade (DAVEL; VERGARA, 2001).

No final da década de 1970 e início da década de 1980, um novo aspecto importante foi introduzido na administração de Recursos Humanos: a necessidade de vincular à Administração dos Recursos Humanos as estratégias da organização,

influenciada pela abordagem estratégica e pelas forças do ambiente, da competição nacional e internacional. A busca pelo alinhamento da estratégia da organização e da ARH foi proposto inicialmente pelos pesquisadores da Universidade de Michigan. As atividades da ARH deveriam ser definidas a partir das metas e objetivos de longo prazo da organização, ou seja, a partir das estratégias da organização seriam desdobrados os programas de ARH. Neste sentido, a ARH tem um papel fundamental na ligação entre a missão, a estratégia, a estrutura e os programas de RH. É importante ressaltar aqui também a limitação desta perspectiva, uma vez que ela não contempla o fato da ARH participar e interferir no delineamento das estratégias da organização (FISCHER, 1998; DAVEL; VERGARA, 2001; LACOMBE; TONELLI, 2001).

Neste mesmo período, a *Harvard Business School* também teve um papel importante no desenvolvimento da ARH, introduzindo em seu MBA de Administração de Recursos Humanos, lançado em 1981, a preocupação com os fatores internos da organização e também com os fatores externos a ela. Em função disto, as atividades desempenhadas pela ARH tais como participação dos funcionários, processos de Recursos Humanos (seleção, desenvolvimento e demissão), sistemas de recompensa e sistemas do trabalho, seriam influenciadas, por um lado, pelos *stakeholders* (acionistas, gerentes, funcionários, sindicatos, comunidade e governo) e, de outro, pelas pressões situacionais (FISCHER, 1998). Na década de 1980, esta escola destaca o papel da ARH em intervir no planejamento estratégico (DAVEL; VERGARA, 2001; LACOMBE; TONELLI, 2001).

Esta abordagem estratégica da ARH, em decorrência das influências apresentadas, tem como fatores chaves a flexibilidade e adaptabilidade dos trabalhadores. Além da questão do alinhamento das atividades de RH com os objetivos de longo prazo da organização, há uma ênfase no recrutamento interno, na análise das funções e no treinamento e desenvolvimento. Observa-se também uma mudança na relação da ARH com os funcionários, ou seja, a ênfase é dada na relação direta com os empregados (não mais através do sindicato – alterando assim o foco de coletivo para o individual) e a questão do comprometimento e da iniciativa são fortalecidos principalmente através da ação dos líderes que passam a ter um papel de *coach* (DAVEL; VERGARA, 2001; LACOMBE; TONELLI, 2001).

Neste sentido, a partir da década de 1980, a ARH passa a construir um novo significado para o trabalho e também para o relacionamento entre funcionários e a organização. Acompanhando a necessidade das empresas aumentarem sua competitividade, a ARH incorpora as premissas de busca pela excelência, flexibilidade e autonomia, e passa a responsabilizar o próprio funcionário por sua carreira. Estas novas premissas da ARH estão alinhadas com os valores do livre mercado e também são, ao mesmo tempo, impactadas pelo “sonho americano” (referindo-se a América como um local de oportunidades que podem ser conquistadas através do trabalho) (PLIOPAS; TONELLI, 2007).

No final da década de 1980 e início da década de 1990, as mudanças ocorridas nos mercados internacionais e a competitividade das empresas japonesas que desestabilizou a hegemonia das grandes corporações americanas fizeram com que a busca da competitividade se tornasse ainda mais presente nas organizações. Exigiu-se, então, um novo papel da ARH, o de garantir de forma ainda mais efetiva o alinhamento entre o desempenho dos trabalhadores e os resultados do negócio. Obras de autores como Porter, Hammer e Prahalad criaram as bases para a Gestão de Pessoas por Competências – colocada como uma forma da organização obter a sua vantagem competitiva através da competitividade dos seus funcionários (FISCHER, 1998). Este modelo competitivo de ARH manteve a preocupação com o comportamento humano, no alinhamento de suas ações com as estratégias da organização, no ambiente em constante transformação, e agregou a capacidade para gerar, através das pessoas, a competitividade para a organização (FISCHER, 1998, 2002; LACOMBE; TONELLI, 2001). É este o tema que vem sendo discutido atualmente na ARH (FISCHER, 1998).

Após este breve delineamento histórico, observa-se que cada vez mais a ARH tem se tornado uma área importante para as organizações, uma vez que ela mostra ter uma preocupação com a produtividade, a eficiência e a eficácia de seus programas para garantir os resultados para a organização (BITENCOURT, 2004).

Considerando o que foi apresentado até aqui, pode-se colocar as características apontadas por Pliopas e Tonelli (2007, p. 116) para a ARH: “ser funcionalista em sua abordagem metodológica e desprovida de perspectivas críticas em seus aportes teóricos”. Esta característica se deve à predominância de uma perspectiva positivista que foca no comprometimento das pessoas e nos resultados

que elas trazem para a organização que predomina nos Estados Unidos. A esta abordagem contrapõe-se uma linha de estudos de cunho mais críticos que surgiu principalmente na Inglaterra, a partir da década de 1990.

Dentro desta perspectiva crítica há importantes contribuições de autores como Keenoy, Legge e Tonwley (PLIOPAS; TONELLI, 2007; DAVEL; VERGARA, 2001) e Steyaert e Janssens (DAVEL; VERGARA, 2001). Estes estudiosos questionam a orientação instrumental da ARH, seu caráter ambíguo e a ausência de conteúdo ético, filosófico e auto-reflexivo. Além destas questões, os estudos também chamam a atenção para as contradições implicadas na ARH, como por exemplo, o foco nas atitudes individualistas, empregabilidade, flexibilidade, adaptabilidade, ao mesmo tempo em que pregam atitudes coletivas, tais como, trabalho em equipe, comprometimento e qualidade total (DAVEL; VERGARA, 2001).

Seguindo nesta perspectiva crítica, observa-se que a preocupação da ARH com os resultados da organização, tem um papel importante para a sobrevivência das empresas hoje em dia, conforme apontado por Townley (2001):

ao refletir sobre preocupações sobre eficiência, remanescente da teoria clássica de administração, a ARH não passa de um mecanismo por meio do qual a realização dos objetivos e a sobrevivência das organizações podem ser promovidas. (p. 118).

Estes mecanismos - as técnicas - que a ARH desenvolve para atender a esta demanda, são impregnadas pela racionalidade instrumental do *Management* (TOWNLEY, 2001; MARSDEN, 2005).

A influencia da racionalidade instrumental pode ser observada pelo fato de que os conhecimentos de ARH foram construídos tendo como base regras e técnicas que buscavam a classificação, a ordenação e a distribuição dos homens, considerando-os apenas como recursos, ou seja, desconsiderando os aspectos sociais e subjetivos do ser humano em suas ações (ALVESSON; DEETZ, 2005; TOWNLEY, 2001).

Considerando o homem como um recurso à disposição da organização a ARH desenvolve suas práticas orientadas pelo pressuposto positivista, isto é, para a ARH o homem tem uma natureza que precisa ser revelada ou descoberta. Estas descobertas acerca da natureza do homem levam a práticas de recrutamento, seleção, avaliação, treinamento e remuneração, que tem como principal objetivo garantir a motivação do homem no ambiente organizacional. Além disto, a ARH

também contribui com a organização quando, ao revelar as questões acerca da natureza humana, provê trabalhadores cada vez mais previsíveis e, portanto, administráveis. Este processo permite que as decisões sobre as questões humanas nas organizações, se tornem cada vez menos subjetivas e mais racionais (TOWNLEY, 2001).

Outro aspecto a ser considerado nesta discussão é a importância que o trabalho – o ter um emprego – tem na sociedade atual, conforme já apontado por no tópico sobre as críticas à racionalidade instrumental. Os autores apontam o papel da ARH neste contexto, colocando-o como responsável por mediar a contradição existente na sociedade, que é o de exercer o controle sobre os trabalhadores e obter o consentimento deles para exercer este controle. Esta contradição se dá pelo fato que

Nas sociedades industriais, a única maneira de o trabalhador realizar seu potencial valor de trabalho é a venda de sua força de trabalho para os empregadores. É, portanto, a capacidade de trabalho que cria valor para o empregador. [...] Por outro lado, a força de trabalho pode oferecer resistência por faltas, sabotagens, greves e manipulações, o que pode impedir a realização eficiente da força de trabalho. (PLIOPAS; TONELLI, 2007, p. 118).

Em outras palavras, a organização depende dos funcionários para gerar seu valor, mas os funcionários também precisam da organização para manter sua subsistência e o seu papel de consumidor na sociedade atual. Neste contexto, a ARH tem, então, dois papéis, controlar a força de trabalho e ao mesmo tempo garantir a colaboração dos funcionários para a realização do trabalho (PLIOPAS; TONELLI, 2007).

Para manter e atender este controle dos funcionários e seu comprometimento pelo envolvimento de todos, a ARH precisa de técnicas que garantam “uma psique sem conflitos, uma psique a serviço da organização; sejamos claros; o enquadramento da psique” (ENRIQUEZ, 2001, p.178). Para atender a tal propósito, a ARH desenvolve suas técnicas, reconhecendo a subjetividade, mas como algo que deve estar a serviço da organização. Neste sentido o controle psicológico – o enquadramento da psique – se dá através da manipulação dos significados (VIZEU, 2010a) e da construção de um processo idealizador (ENRIQUEZ, 2001).



Enriquez ressalta que a empresa através da sua cultura, seus valores, do processo de socialização que apresenta para os trabalhadores, bem como através da manipulação dos significados (imaginário enganador) tenta engajar os trabalhadores em um fantasia que tem como objetivo sua identificação com a organização, pois

se o indivíduo se identifica com a organização, se pensa apenas por meio dela, se a idealiza ao ponto de sacrificar sua vida privada aos objetivos que ela persegue, quais que eles sejam, então, ele entrará sem saber [...] num sistema totalitário. (ENRIQUEZ, 2001, p. 175).

Neste sentido, observa-se que a ARH pode contribuir com a organização lançando mão destas técnicas para garantir o envolvimento do funcionário e manter tudo sob controle.

Outra contribuição da perspectiva crítica é a definição de duas abordagens de ARH, uma *soft* (leve) outra *hard* (pesada) (PLIOPAS; TONELLI, 2007); DAVEL; VERGARA, 2001).

Na abordagem *hard* a ARH tem como seu principal papel a responsabilidade de alinhar a estratégia da empresa com a sua estratégia. Desta forma, as principais contribuições da ARH para a organização estão vinculadas com o planejamento da força de trabalho (*headcount*) para garantir os resultados mais eficientes possíveis. Nesta perspectiva, o homem é apenas um recurso a ser administrado, assim como qualquer outro, uma vez que esta abordagem tem a racionalidade instrumental como pressuposto (PLIOPAS; TONELLI, 2007).

A abordagem *hard* também pode ser classificada como contingencialista, uma vez que seu foco está em adaptar as pessoas a uma estrutura suscetível a influências externas refletindo, assim, a racionalidade instrumental uma vez que é desta forma, através dos 'recursos humanos' que se busca garantir o atingimento destas estratégias (PLIOPAS; TONELLI, 2007); DAVEL; VERGARA, 2001).

A abordagem *soft*, por sua vez, coloca o ser humano em uma posição diferenciada dos demais recursos da organização, uma vez que o trabalhador é "o único recurso capaz de tornar fatores inanimados de produção em riqueza" (PLIOPAS; TONELLI, 2007, p. 119). Apesar deste pressuposto, a integração entre a ARH e as estratégias da empresa também se fazem presentes, mas os trabalhadores são percebidos como o principal ativo da organização, uma vez que a

vantagem competitiva da organização depende da pro-atividade e do comprometimento dos funcionários (PLIOPAS; TONELLI, 2007).

A *soft* também pode ter um aspecto humanista, pois mesmo considerando o alinhamento da ARH com os objetivos organizacionais, coloca as pessoas como uma fonte de vantagem competitiva: aspectos como comprometimento, adaptabilidade, confiança e colaboração são aspectos fundamentais. Nesta abordagem os interesses das pessoas são percebidos e influenciados pela escola de Relações Humanas. Por este motivo esta abordagem é também universalista, uma vez que o foco é a busca das melhores práticas para os funcionários, conforme apontado por Pliopas e Tonelli (2007) e por Davel e Vergara (2001). Esta abordagem universalista pode ser questionada, uma vez que a busca pelas melhores práticas para os funcionários se dá para garantir o desempenho da organização, ou seja, pode ser vista como uma forma mais sutil de manipulação da organização.

Apesar de estas abordagens partirem de pressupostos distintos, observa-se que o uso combinado destas abordagens permite “uma ambiguidade útil”, segundo Pliopas e Tonelli (2007, p. 119). Esta ambiguidade permite a ARH desenvolver discursos que são retóricos, usados de acordo com o interesse do momento. Neste sentido, também se pode inserir um questionamento se a retórica não depende só do momento, mas também do público – dos envolvidos – na questão.

É neste sentido retórico que a ARH tem um papel fundamental na busca da conciliação dos interesses das duas perspectivas, a *hard* e a *soft*. A retórica se coloca de forma que as demissões, por exemplo, são necessárias para o bem dos que ficam. Neste sentido, é que o uso do “*tough love*” - amor bruto - por Legge<sup>2</sup> (1995, citado por PLIOPAS; TONELLI, 2007, p. 116) se faz presente, uma vez que para atender aos objetivos da organização, as pessoas precisam “ser cruéis para serem boas”, segundo Legge (1995, citado por PLIOPAS; TONELLI, 2007, p. 116). É interessante notar que este qualificador “boas” pode ter dois sentidos, um sendo o da preocupação com as pessoas que ficam e outro sendo o alcance da pura eficiência organizacional.

Concluindo esta questão sobre o uso integrado da abordagem *soft* e *hard*, observa-se que ela fornece uma ideologia gerencial manipuladora. Seu objetivo é intensificar o trabalho ao mesmo tempo em que sua retórica torna-se um importante

---

<sup>2</sup> Legge, K. **Human resource management**. London: Macmillan Business, 1995.

agente de mudança através do desenvolvimento de símbolos para garantir o envolvimento, a responsabilidade e a busca pela autonomia dos funcionários. Neste sentido a ARH desenvolve uma forma *soft* dos funcionários interpretarem as decisões tomadas para garantir os objetivos da organização, baseadas na abordagem *hard* (PLIOPAS; TONELLI, 2007). Esta ambiguidade pode ser observada tanto como uma forma de atender às expectativas da organização quanto a de dar a impressão aos trabalhadores de que eles são bem cuidados, e desta forma exercer seu papel de mediador desta relação.

Outro aspecto que é interessante ser observado na ARH é a questão da empregabilidade. Conforme já citado anteriormente, este termo passou a ser incorporado na ARH na década de 80, responsabilizando o próprio funcionário por sua carreira. A empregabilidade segundo Costa (2004, p. 327) “significa que você é capaz de oferecer um produto ou serviço que o mercado deseja adquirir”. Neste sentido, o trabalhador deve preocupar-se com o seu desenvolvimento e a organização passa a ser responsável somente por aqueles treinamentos vistos como essenciais para o desempenho da suas funções na organização, reduzido assim os investimentos na qualificação do trabalhador. Neste processo, as empresas e o governo passam a ser responsáveis somente por oferecer o contexto e o indivíduo deve se esforçar para aproveitar estas oportunidades (COSTA, 2004).

Porém, é interessante observar que esta responsabilização não confere ao homem a liberdade para se desenvolver na busca de sua satisfação pessoal, uma vez que a sua preocupação é manter-se empregável para que ele não seja excluído deste mercado, visto que esta exclusão implica em conseqüências conforme já apontado por Enriquez (1997b):

Aqueles que podem se adaptar a uma sociedade guiada por estes valores estão seguros de serem reconhecidos como sujeitos e participantes, como cidadãos, no funcionamento da sociedade. Os outros deverão se contentar (nas sociedades ocidentais) com formas de trabalho subalternas, ou então acabarão por pertencer a categórica dos desqualificados sociais. (p. 8).

Seguindo esta linha da adaptação do homem a esta sociedade, para que ele possa ser digno de reconhecimento, observa-se também um esforço da ARH em satisfazer as necessidades dos trabalhadores e conferir uma identidade através de reforços culturais e de estímulos às relações sociais para a construção de uma imagem pessoal-corporativa, pois

ser executivo de uma grande corporação, por exemplo, é uma comprovação de sucesso e de afirmação dos valores vigentes na nossa sociedade. É a prova que somos capazes, competentes, hábeis negociadores, espertos, comunicativos, competitivos, que dispomos de dons especiais, inacessíveis a maioria dos mortais. Como prêmio, obtém-se a licença de assinar o sobrenome corporativo. [...] por outro lado, quem não trabalha “de carteira assinada”, quem “faz bicos”, muitas vezes é chamado de “vagabundo” ou na melhor das hipóteses, ineficiente. (COSTA, 2004, p. 327).

Desta forma fica clara a importância dada pela sociedade atual para fortalecer o emprego, mas por outro lado o papel da demissão também merece ser explorado, uma vez que a demissão não é colocada como um pilar da área de recursos humanos, tal como o são o recrutamento e seleção; treinamento e desenvolvimento; avaliação de desempenho e remuneração. A demissão, segundo Pliopas e Tonelli (2007, p. 115) “parece estar discretamente omitida” pela Administração de Recursos Humanos.

A questão da demissão do ponto de vista do ARH também foi um dos poucos trabalhos de cunho crítico apresentados no Brasil. Pliopas e Tonelli (2007) realizaram um estudo com base na perspectiva dos demissores e profissionais de ARH que traz uma abordagem crítica sobre os desligamentos e o *downsizing* nas organizações, colocando-os como sendo “doces práticas para matar”. Estas autoras enfatizaram também o papel da comunicação na questão dos desligamentos, uma vez que é a comunicação que dá sentido ao processo. Abordando esta questão da comunicação nos desligamentos, observou-se a retórica do “precisamos ser cruéis para amar” (PLIOPAS; TONELLI, 2007 p. 115) no discurso da Administração de Recursos Humanos. Com base nesta retórica a ARH constrói seu discurso como uma tentativa de explicar e justificar suas “práticas desumanizadoras presentes no espaço organizacional” (PLIOPAS; TONELLI, 2007, p. 116).

Outro aspecto apontado por Pliopas e Tonelli (2007) que envolve a ARH é a Qualidade de Vida no Trabalho. A discussão acerca do tema também traz um aspecto interessante.

A discussão sobre Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) tem chamando a atenção para as questões de saúde e educação nas organizações. Isto se deve à evolução tecnológica, à globalização, competitividade, empregabilidade (e desemprego), acidentes de trabalho, doenças ocupacionais e estresse. Além destas questões este ponto foi incluído nas organizações porque é considerado fator

fundamental para aumentar a produtividade e qualidade das organizações (CAÑETE, 2004).

Apesar deste tema estar em voga atualmente ele teve origem na década de 1950, na Inglaterra, no Tavistok Institute, tendo como base o trinômio: indivíduo, trabalho e organização. Na época a questão da produtividade e a visão do ser humano sob uma ótica reducionista ainda eram inquestionáveis. Na década de 60 o movimento foi impulsionado em busca de novas formas de organização do trabalho, considerando seus impactos no bem-estar do trabalhador. Na década de 1970 começou a surgir nos EUA a preocupação com os efeitos do trabalho sobre a saúde e bem-estar do trabalhador. É interessante notar que este movimento, desde então, tem tido um desenvolvimento de altos e baixos dependendo dos fatores econômicos e políticos. Como exemplo desta oscilação, em 1974 o interesse pelo tema caiu, uma vez que a preocupação com a crise energética e a inflação e seus impactos econômicos se tornaram mais prementes do que a preocupação com os funcionários. A retomada em 1979 deu-se em função da perda de competitividade das empresas norte-americanas diante de suas concorrentes japonesas, e, como forma de buscar o aumento de competitividade voltou-se à discussão sobre QVT (TOLFO; PICCININI, 2001; CAÑETE, 2004).

No Brasil, somente na década de 1990 a QVT começou a ser discutida. Esta discussão, porém, pode ser observada como apenas uma nova tendência e não como uma filosofia, ou seja, considerando os valores e atitudes que este tema pressupõe (CAÑETE, 2004). Tolfo e Piccinini (2001) também discutem o tema, colocando a QVT como um modismo, sem a preocupação com seus pressupostos, por variados motivos. Um deles é de que o conceito QVT utilizado pelas empresas no Brasil está pautado principalmente no modelo americano, que é uma realidade muito diferente do Brasil. Outro pressuposto é o de que poucas empresas implantam aquilo que pregam e algumas declaram até não acreditar nesta filosofia, afirmando: “as pessoas precisam mais de nós do que nós delas” (TOLFO; PICCININI, 2001, p. 189). Estas observações dão a impressão que a QVT é uma retórica *soft*, para abordar uma realidade *hard*, uma vez que o ser humano continua sendo visto somente como um custo e um recurso a ser gerido pelas organizações.

Walton<sup>3</sup> (1973, citado por TOLFO; PICCININI, 2001) define que a idéia da QVT está baseada na humanização do trabalho e também na responsabilidade social da empresa, uma vez que envolve o entendimento das necessidades e aspirações do sujeito, reestruturando o desenho dos cargos e estudando novas formas de organização do trabalho, em conjunto com a formação de equipes mais autônomas e a melhoria do ambiente organizacional. Com base neste conceito e buscando a similaridade desta definição com os critérios utilizados para a definição das melhores empresas para trabalhar no Brasil, Tolfo e Piccinini (2001) realizaram um estudo e identificaram que o orgulho do trabalho e da empresa são fatores importantes para a qualidade de vida no trabalho. Isto se dá considerando a importância social que o trabalho representa na sociedade atual, permeado pela racionalidade instrumental. Ou seja, a satisfação do funcionário está relacionada com a imagem da empresa perante a sociedade. Neste sentido não se pode deixar de mencionar que este resultado parece reforçar o resultado desta pesquisa, que a satisfação do funcionário está atrelada à imagem da organização na sociedade. Reforça, também, a importância do papel de ARH em garantir esta imagem, que traz implicações já descritas anteriormente neste trabalho, conforme estudos de Enriquez (1997b) e de Faria e Meneghetti (2001), por exemplo.

Mais recentemente, o tema QVT tem se ampliado para a discussão sobre responsabilidade social, que é

um movimento de conscientização e de comprometimento para com a ética e todos os valores morais que digam respeito ao bem estar da sociedade como um todo, destacando-se a justiça, verdade (transparência) e solidariedade. (CAÑETE, 2004, p. 389).

Não será discutido como o conceito de responsabilidade tem se desdobrado nas organizações, uma vez que este conceito também é permeado pela busca de legitimidade social (FARIA; SAUERBRONN, 2008) e, portanto, pode ser apenas mais uma retórica nas organizações em busca do reconhecimento social e de sua sobrevivência. A discussão vai ater-se aos seus pressupostos, o que inclui a questão da ética e da moral, também abordados pelas racionalidades alternativas, considerando que nestas racionalidades, a subjetividade do homem desempenha

---

<sup>3</sup> WALTON, Richard E. Quality of working life: what is it? **SloanManagement Review**, Cambridge, v. 15, n. 1, p. 11-21, Dec. 1973.

um aspecto fundamental e, finalmente, sobre a necessidade da inclusão deste fator na ARH.

A inclusão da discussão acerca da subjetividade é fundamental na ARH, uma vez que ela é permeada por uma visão reducionista do homem e está embasada em técnicas, instrumentos e modelos que limitam a inclusão da subjetividade. Segundo Chanlat (2001, p. 19) “desprezar esta dimensão em prol de um objetivismo que garanta toda a eficácia resume-se em condenar o ser humano a viver em excesso de sofrimento e a organização a privar-se da mola essencial de sua dinâmica” e, neste sentido, negar a subjetividade é negar a condição humana (DAVEL; VERGARA, 2001).

Neste sentido, a ARH precisa incluir a questão da subjetividade na discussão, considerando o homem em toda a sua essência, sua vida interior, sua história. É necessário assumir que “as pessoas estão em ação e em permanente interação, dotadas de vida interior e que expressam sua subjetividade através de palavras e comportamentos não verbais.” (DAVEL; VERGARA, 2001, p. 50). Neste processo a linguagem também desempenha um aspecto fundamental, pois é o que privilegia o acesso a subjetividade.

A inclusão da discussão acerca da subjetividade da ARH, para Davel e Vergara (2001), reforça que “responsáveis pela gestão de pessoas devem perseguir objetivos que criem vantagens competitivas para a organização por meio das pessoas e iguais vantagens para as pessoas” (p. 50). Neste sentido, uma questão ficará em aberto: considerando que é a racionalidade instrumental que permeia o contexto organizacional, a afirmativa acima é plausível? A questão será retomada na conclusão do trabalho, após discutir como os responsáveis pela gestão de pessoas da empresa “R” percebem a questão da racionalidade na organização.

### 3 METODOLOGIA

Depois de delineadas as bases teóricas que sustentam este estudo, definir a metodologia de forma adequada é fundamental para que se possam atingir os objetivos propostos, que é verificar a tensões entre a racionalidade instrumental e as racionalidades alternativas expressas através do discurso dos profissionais de RH da empresa “R”.

A metodologia sugerida para esta pesquisa é de natureza qualitativa, pois este tipo de abordagem justifica-se quando tem o objetivo de tentar compreender a natureza de um fenômeno social (RICHARDSON, 1999).

Além disto, os estudos de natureza qualitativa também estão em consonância com a perspectiva crítica que permeia o quadro teórico, uma vez que as contribuições de Habermas podem ser vinculadas ao paradigma humanista radical (BURREL; MORGAN, 1979). Este paradigma caracteriza-se pelo questionamento dos arranjos sociais que permeiam e restringem o desenvolvimento do homem, pois estes arranjos sociais têm uma função ideológica que impedem a consciência do homem. O papel da consciência, ou seja, da subjetividade é, portanto, um aspecto central neste contexto, uma vez que é através dela que existe a possibilidade de libertação do homem. O paradigma humanista radical, portanto, tem um olhar sobre o mundo considerando as perspectivas: nominalista (na qual o mundo social externo à subjetividade do indivíduo é criado, por exemplo, por nomes e conceitos para estruturar a realidade); antipositivista (pressupõem que a única forma de compreender a realidade social é através da compreensão do ponto de vista dos sujeitos envolvidos no contexto); voluntarista (o homem é um ser autônomo e possuidor do livre arbítrio, não tendo assim, seu comportamento condicionado unicamente pelo contexto social); e, ideográfica (o contexto social só pode ser compreendido através do processo de investigação no qual é necessária uma aproximação da pessoa estudada no intuito de compreender sua subjetividade) (BURREL; MORGAN, 1979).

Considerando estes pressupostos do paradigma humanista radical, a importância da questão da subjetividade nesta abordagem e a perspectiva ideográfica, é que se optou por uma abordagem qualitativa, uma vez que ela permite a busca pela compreensão de fenômenos sociais através de instrumentos que



permitem ao pesquisador aproximar-se do contexto social e da subjetividade dos sujeitos pesquisados.

### 3.1 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA

Este estudo empírico tem o intuito de verificar de que forma o discurso dos profissionais de RH da empresa “R” expressam a tensão entre a racionalidade instrumental e as racionalidades alternativas.

#### 3.1.1 Perguntas ou Hipóteses de Pesquisa

As seguintes perguntas de pesquisa são colocadas no presente trabalho:

- ◆ Quais são os aspectos que influenciam a satisfação dos profissionais de ARH da empresa “R”?
- ◆ Como os profissionais de ARH da empresa “R” questionam a si mesmos, a ARH e a organização?
- ◆ Como podem ser compreendidos os aspectos relacionados à satisfação dos profissionais e a reflexividade considerando as tensões geradas pelas diferentes racionalidades?
- ◆ Como pode ser compreendido o papel da ARH sob o olhar da racionalidade?

#### 3.1.2 Definição das Categorias Analíticas

Após a definição da metodologia, passou-se à definição das categorias analíticas com base nos pressupostos teóricos. Após a definição das categorias é preciso colocá-las a partir de suas definições constitutiva e operacional, conforme proposto por Kerlinger (1980). A definição constitutiva representa o conceito dos elementos analisados e a definição operacional é a descrição dos procedimentos

necessários para que se apreenda ou se verifique as questões em estudo. Segundo Goode e Hatt (1979), a definição operacional pode definir um fenômeno que delinear as instruções permitindo que outros pesquisadores possam ter a mesma experiência.

Desta forma, considerando o problema de pesquisa, a base teórica e os objetivos que foram delineados para esta pesquisa, foram definidas as seguintes categorias de análise:

a) Racionalidade Instrumental:

Definição Constitutiva: baseada na racionalidade instrumental, orientada para o alcance de metas técnicas ou finalidades ligadas a interesses econômicos ou poder social, maximização dos recursos, busca da eficiência, uso manipulativo dos recursos comunicativos com o intuito de salvaguardar os interesses egoísticos e econômicos (SERVA, 1997a; VIZEU, 2004; FRAGA, 2000).

Definição Operacional: a avaliação e caracterização da racionalidade instrumental se dará através das categorias de análise satisfação e reflexividade que, por sua vez, serão identificadas através dos discursos obtidos nas entrevistas.

b) Racionalidades Alternativas:

Definição Constitutiva: baseada na racionalidade substantiva e na racionalidade comunicativa. Define-se a racionalidade substantiva como “um atributo natural do ser humano que reside na psique e que através dela o indivíduo pode conduzir sua vida na busca da autorealização e satisfação social” (SERVA, 1997a). A racionalidade comunicativa é verificada através de interações pautadas pela reciprocidade e confiança nas quais os participantes buscam um acordo intersubjetivo através da argumentação respeitando os requisitos de verdade, sinceridade, retidão e inteligibilidade (VIZEU, 2004).

Definição Operacional: a avaliação e caracterização das racionalidades alternativas se darão através das categorias de análise satisfação e reflexividade, que, por sua vez, serão identificadas através dos discursos obtidos nas entrevistas.

c) Satisfação Individual:

Definição Constitutiva: relacionada com a satisfação dos indivíduos. Na orientação racional instrumental pode-se observar uma maior incidência de estratégias de adaptação para escapar do sofrimento no trabalho e obter a satisfação relacionada com os objetivos da organização. Nas racionalidades alternativas são observadas condições para a sublimação do sofrimento, autonomia, autorrealização, valores emancipatórios, autenticidade, reciprocidade, confiança e competência comunicativa (SERVA, 1997a; VIZEU, 2004; FRAGA, 2000).

Definição Operacional: será avaliada e caracterizada através dos discursos obtidos nas entrevistas.

d) Reflexividade:

Definição Constitutiva: é a “capacidade dos indivíduos refletirem criticamente sobre a Organização e sobre si mesmo na interação com a empresa” (FRAGA, 2000, 135). Na racionalidade instrumental há um condicionamento do comportamento, acarretando o que podemos chamar de conformismo social (MOTTA; BRESSER, 1986) e alienação. Nas racionalidades alternativas observa-se uma consciência crítica altamente desenvolvida, forte compulsão por encontrar sentido para sua vida, não aceitando padrões de desempenho sem um senso crítico (RAMOS, 2001).

Definição Operacional: será avaliada e caracterizada através dos discursos obtidos nas entrevistas.

## 3.2 DELIMITAÇÃO E *DESIGN* DA PESQUISA

### 3.2.1 Descrição dos critérios utilizados na definição do caso

Conforme já colocado anteriormente, este estudo empírico é um estudo de caso único. Para auxiliar na definição da empresa a ser estudada foram definidos

alguns critérios norteadores no intuito de assegurar que a escolha fosse realizada de forma a garantir a proposta deste trabalho:

- ◆ a instituição a ser pesquisada deve ser uma organização econômica, ou seja, uma empresa que é essencialmente permeada pela racionalidade instrumental, isto é, a busca de resultados financeiros é a razão de existir da empresa. Este aspecto é importante uma vez que a intenção do estudo é analisar as tensões geradas pela racionalidade instrumental na organização. Por este motivo não foram escolhidas instituições sem fins lucrativos, por exemplo;
- ◆ a empresa manteve seu crescimento econômico durante e após a crise econômica mundial que aflorou em setembro de 2008. Este fator é relevante para o trabalho para que a crise e suas consequências não fossem um fator preponderante nas entrevistas;
- ◆ a empresa também deve ter uma área de ARH formalmente instituída, uma vez que o presente estudo busca analisar a questão da racionalidade nesta área específica da Administração;
- ◆ na área de ARH deve haver pelo menos um psicólogo de formação, visto que espera-se que a formação deste profissional seja pautada por pressupostos diferentes da racionalidade instrumental; e,
- ◆ disponibilidade e interesse da empresa em participar da pesquisa.

Diante destas premissas verificou-se entre as organizações da região de Curitiba quais atenderiam todos estes critérios. Neste sentido, a primeira empresa contatada foi a empresa “R” que aceitou gentilmente contribuir com o presente estudo.

O contato inicial com a empresa “R” foi realizado através de um profissional da área de ARH que já era conhecido do pesquisador. Este profissional solicitou que fosse enviado um e-mail com o propósito da pesquisa para que a empresa pudesse analisar a solicitação. Este e-mail foi enviado e algumas semanas depois, o profissional entrou em contato com o pesquisador informando que a empresa aceitava a participação. Agendou-se uma reunião inicial com o gerente da área de

Recursos Humanos para que este pudesse entender melhor o projeto e definir as próximas etapas a serem seguidas.

Nesta reunião inicial para os esclarecimentos acerca do propósito da pesquisa, identificou-se um fator muito interessante para complementar a pesquisa: o gerente de RH explicou que a área estava passando por um processo de mudança desde 2008 com o objetivo de se tornar uma área com um papel mais efetivo dentro da organização. Considerando que a busca por um papel mais efetivo na organização faz parte de um escopo no qual a ARH deve auxiliar a empresa na busca de seus resultados econômicos, optou-se por incluir este processo de mudança como um contexto a ser explorado nas entrevistas com os profissionais.

Nesta reunião também foi apresentado o organograma da instituição e da área de ARH para que fossem definidas as pessoas que seriam entrevistadas pelo pesquisador. Com base nisto e no processo de mudança que a área vem passando, foram definidos os seguintes critérios para a definição dos entrevistados:

- ◆ o entrevistado deve estar atualmente atuando na área de Recursos Humanos da empresa;
- ◆ ter cargo de gestão e/ou reportar-se diretamente ao Gerente da área. Este critério foi definido uma vez que o processo de mudança está sob responsabilidade do Gerente de RH que foi contratado para conduzir este processo;
- ◆ o profissional deve ter disponibilidade e interesse para participar da entrevista, ou seja, a participação do entrevistado é voluntária e sua participação ou não no processo se deu unicamente na interação com o pesquisador, sem sofrer influências da instituição ou do gestor.

Seguindo estes critérios foram entrevistados sete profissionais dos oito profissionais identificados. Apenas um profissional alegou não ter disponibilidade na agenda para atender o pesquisador.

### 3.2.2 Delineamento da Pesquisa

O delineamento adotado para o presente estudo é o estudo de caso. Esta escolha se deve ao fato de que o estudo de caso é utilizado em várias pesquisas na psicologia, sociologia, ciência política, trabalho social, administração e economia, com o objetivo de auxiliar a compreensão de fenômenos sociais complexos. Além disto, o estudo de caso caracteriza-se também pelo fato do pesquisador não possuir controle sobre o objeto de estudo e de ser aplicado em pesquisas nas quais o foco está em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida social. Outro aspecto importante do estudo de caso é que ele contempla o estudo de uma realidade complexa e multifacetada que se busca pesquisar (YIN, 2003).

O estudo de caso também permite uma análise mais profunda de um objeto, permitindo assim um conhecimento mais detalhado sobre o mesmo, principalmente em pesquisas exploratórias que tem como objetivo a reflexão sobre um tema que ainda não foi suficientemente esclarecido (GIL, 2001). Esta pesquisa, com base no exposto acima, também pode ser classificada como exploratória, uma vez que a proposta do trabalho está relacionada com um tema ainda carente de estudos empíricos e de propostas efetivas que derivem destas pesquisas, que é a questão da racionalidade. Neste caso, mais especificamente, a racionalidade e as tensões geradas sob o ponto de vista dos profissionais de ARH.

Além disto, este estudo também pode ser classificado como não-experimental, uma vez que não é possível realizar testes de variáveis e/ou manipulação das mesmas para a comprovação dos fenômenos ou relações que esta pesquisa busca estudar (KERLINGER, 1980).

### 3.2.3 Procedimentos de Coleta de Dados

A proposta deste trabalho é um estudo de caso com coleta de informações que permitam atender aos seus objetivos. Para tanto é fundamental definir também quais serão as técnicas utilizadas para efetuar as coleta de dados.

O método de coleta de dados proposto para este estudo foi o de entrevistas semi-estruturadas, tendo como base a técnica da história oral. No intuito de clarificar o porquê destas escolhas é importante retomar estes conceitos.

A entrevista pode ser definida como uma conversa que apresenta as seguintes características: é conduzida por um entrevistador, os entrevistados são selecionados com base em plano de coleta de dados, vários sujeitos podem ser entrevistados, é baseada em uma forma de perguntar flexível e não padronizada (CORBETTA, 2003).

Quando a entrevista é realizada em pesquisas de cunho qualitativo, ela pode ser um importante método para entender as questões abordadas através do olhar ou percepção dos sujeitos. Para atender a esta proposta, as entrevistas são conduzidas através de perguntas abertas para que os temas possam ser abordados de forma detalhada. Desta forma também não há a aspiração de reproduzir todo o contexto geral através de amplas amostragens e os resultados não são analisados buscando relações entre as variáveis, pois o objetivo é a compreensão individual.

Para alcançar os objetivos da entrevista, é importante conduzi-la de forma adequada, o que não é uma tarefa fácil e, por isto, adotaram-se contribuições de autores como Corbetta (2003) e Triviños (1987), que elencam alguns aspectos importantes a ser seguidos durante a entrevista:

- ◆ deixar claro os objetivos da entrevista e do trabalho, facilitando um ambiente espontâneo e amigável;
- ◆ registrar a entrevista através de anotações e também de gravação que, neste caso, deve ser sempre autorizadas pelo entrevistado;
- ◆ agendar a entrevista: horário, duração e local devem ser informados (e negociados) com o entrevistado com antecedência. Isto é importante para que o entrevistador e entrevistado possam organizar-se e demonstra respeito pelo tempo do entrevistado;
- ◆ estabelecer um *rapport* na entrevista com o intuito de estabelecer um ambiente harmônico e de confiança;
- ◆ preparar as perguntas primárias e secundárias antes da entrevista;

- ♣ ter habilidade de descobrir e ressaltar a verdadeira posição do entrevistado, mesmo quando elas estão encobertas;
- ♣ adaptar a linguagem aos entrevistados;
- ♣ o entrevistador deve ter um papel ativo de conduzir a entrevista para atingir os objetivos planejados; manter o foco da entrevista e não correr o risco de ser levado pelos sentimentos suscitados pelo entrevistado.

Estes aspectos foram elencados com o intuito de reforçar os cuidados que foram tomados durante a realização das entrevistas, como forma de seguir os cuidados necessários para que o processo de coleta de dados seja realizado com base no que a metodologia se propõe.

As entrevistas realizadas neste trabalho podem também ser classificadas como semi-estruturadas. Uma vez que a metodologia que será utilizada requer uma preparação prévia do roteiro com as diretrizes básicas para que se possa obter as informações necessárias durante a entrevista. Richardson (1999) acrescenta ainda que como o entrevistador conhece os temas que esta pesquisando deve formular os pontos que deseja abordar na entrevista.

Triviños (1987) coloca que este tipo de entrevista pode trazer uma contribuição para os estudos qualitativos, uma vez que consegue ao mesmo tempo valorizar a presença do investigador e oferecer ao entrevistado a liberdade e espontaneidade necessárias, características estas, fundamentais para o estudo em questão.

As entrevistas semi-estruturadas foram definidas com base na técnica da história oral. Esta técnica pode ser colocada como um método de pesquisa que privilegia a realização de entrevistas com pessoas que participaram ou testemunharam acontecimentos, conjunturas e visões de mundo, como uma forma de se aproximar do objeto de estudo. Esta aproximação com o objeto de estudo privilegia o que a pessoa entrevistada possa contar, com suas próprias palavras, a sua história, sua experiência, partindo dos registrados da memória (THOMPSON, 2002; ALBERTI, 2005).

Neste sentido, é importante ressaltar o papel fundamental da memória nesta técnica, uma vez que ela “privilegia a recuperação do vivido conforme concebido por quem viveu” (ALBERTI, 2005, p. 23). Ao contar a situação vivida para o



entrevistador, a pessoa pode não trazer a situação como ela ocorreu de fato, mas sim como foi percebida, ou seja, considerando também a reação que este fato provocou no indivíduo (MONTENEGRO, 1992).

Sendo que cada pessoa pode perceber um fato de forma diferente em função da subjetividade, é fundamental que o entrevistador demonstre seu respeito ao entrevistado, suas opiniões, comportamento e sua própria visão de mundo (ALBERTI, 2005).

É importante também clarificar que nesta técnica também é possível escolher o tipo de entrevista a ser realizado: entrevistas de história de vida, na qual se privilegia a própria história de vida do entrevistado, da infância até o momento da entrevista, e, as entrevistas temáticas na qual a ênfase é dada a um acontecimento ou tema específico do qual o entrevistado participou.

Considerando estas características apresentadas, esta técnica se mostra adequada para o presente estudo, pois permite acessar as categorias de análise através do discurso dos profissionais de ARH acerca do tema estudado, através da entrevista temática, bem como garante o alinhamento com a perspectiva ideográfica que permeia o paradigma humanista radical, conforme já descrito no início do capítulo.

Com base nos pressupostos metodológicos expostos, foi definido o roteiro de entrevistas (APÊNDICE 1). Após este delineamento, iniciaram-se as entrevistas com os profissionais de Recursos Humanos da Empresa “R”. As entrevistas foram efetivamente realizadas entre o período de novembro a dezembro de 2009. É importante ressaltar que apesar da disponibilidade e interesse dos entrevistados em contribuir com este trabalho, algumas entrevistas tiveram que ser remarcadas em função de outros compromissos relacionados à empresa e a férias, por exemplo, demandando assim, vários ajustes no cronograma inicialmente proposto.

Todas as entrevistas foram realizadas individualmente, estando presentes apenas o entrevistador e o entrevistado. É importante mencionar que todas as entrevistas foram realizadas no horário de trabalho dos entrevistados e dentro da própria organização, mas em local reservado, permitindo assim um ambiente no qual o entrevistado podia se colocar de forma livre.

Para assegurar a coleta de dados de forma efetiva, todas as entrevistas foram gravadas com o consentimento dos entrevistados e também foram feitas

anotações durante as entrevistas. A duração das entrevistas teve a duração média de 1 hora e 30 minutos, sendo que a entrevista mais curta durou 20 minutos a mais longa foi de 2 horas e 30 minutos.

#### 3.2.4 Procedimentos de Tratamento e Análise dos Dados

A definição de um quadro de referência para a análise dos dados foi uma etapa importante para nortear a condução das entrevistas, uma vez que na entrevista semi-estruturada, perguntas adicionais podem ser requeridas para garantir o aprofundamento das questões. Desta forma a definição de um quadro de análise foi fundamental para que o pesquisador pudesse ter maior clareza sobre as possíveis tensões geradas pela racionalidade instrumental e desta forma pudesse identificar tais tensões e explorá-las no decorrer das entrevistas.

Os dados obtidos nas entrevistas foram tratados com base na análise do discurso. Esta escolha se deu uma vez que o presente trabalho enfoca os processos sociais como produtores de signos e, desta forma, permite a reconstrução dos sentidos dos discursos e interesses dos sujeitos (GODOI, 2006) entrevistados a partir de um determinado contexto, ou seja, ela permite compreender a fala dos entrevistados como sendo produtos de um contexto social.

A análise do discurso está, portanto, também em consonância com a base analítica os referenciais teóricos abordados no quadro teórico de referência, destacando-se a Teoria da Ação Comunicativa de Habermas e a reflexão sobre Racionalidade Substantiva apresentada por Guerreiro Ramos.

Considerando os temas norteadores do discurso dos entrevistados, os aspectos relacionados entre a tensão entre as racionalidades, explicitados no Quadro 4, a seguir, serão utilizados como base para análise das entrevistas:

<b>RACIONALIDADE INSTRUMENTAL</b>	<b>RACIONALIDADE ALTERNATIVAS (SUBSTANTIVA, COMUNICATIVA)</b>
Orientação para êxito, eficiência, resultados, rentabilidade.	Valores emancipatórios, julgamento ético e moral. Debate entre sujeitos de uma mesma comunidade: pressupostos éticos e morais constituídos na esfera da vida cotidiana.
Valores organizacionais sobrepostos aos individuais,	Respeito a individualidade
Decisão legitimada pela autoridade formalmente instituída, sistema hierarquizado de tomada de decisão. Submissão	Simetria nas relações e participação ativa dos atores na tomada de decisão. Processo decisório legitima-se pelo consenso obtido em espaços de discussão autênticos
Mecanismos rígidos de controle do comportamento dos funcionários.	Autonomia, menos controle considerando o indivíduo como responsável por seus atos.
Relação gerente-trabalhador: interação monológica - transmissão de informação	Entendimento, autenticidade, interação dialógica, interação comunicativa voltada para interpretação e entendimento
Conflitos são negados ou resolvidos através da dominação	Conflitos são reconhecidos e tratados de frente. A solução é buscada através do entendimento entre as partes, conciliação ou integração. Pessoas são capazes de resolvê-los.
Conformidade com o sistema, alienação	Reflexão crítica: sobre a organização e auto-reflexão
Impessoalidade e formalidade nas relações	Relações pessoais, Informalidade, Relação intersubjetivo entre os participantes
Sentido de comunidade condicionado a perspectiva da vantagem econômica, ação egocêntrica, coesão grupal artificialmente construída	Senso de responsabilidade coletiva, valorização do coletivo e cidadania
Ação estratégica	Ação Comunicativa: pretensão de validez - inteligibilidade, verdade, sinceridade e retidão.
Distorção comunicativa	Interação comunicativa não distorcida
Mecanismos de comunicação formais	Discussão aberta e informal, contatos face a face,
"Baixa" qualidade da discussão entre as pessoas: degradação das condições de discussão e inter compreensão - gera violência	Consenso e cooperação, comunicação é a base para a convivência e aliança
Mentiras, falta de sinceridade, incompreensão, confusão, Manipulação: resoluções transmitidas com ambigüidade deliberada, falsas promessas, falsidade	Reciprocidade e confiança
Privação do envolvimento do ator na tomada de decisão e marginalização da sua contribuição e autonomia - é um instrumento / recurso do sistema	Agente ativo de uma comunidade, auto realização, prazer, satisfação, frustração no trabalho, autonomia, responsabilidade.
Aprendizado instrumental: estímulo - resposta	Aprendizado auto-reflexivo
Líderes: autoridade pelo cargo	Líderes: próximos das pessoas e saber ouvir.
Negação das emoções e sentimentos. Incidência de estratégias de adaptação para escapar do sofrimento no trabalho.	Expressão de sentimentos e emoções, condições para sublimação do sofrimento
Unidimensionalidade: Mundo Objetivo	Equilíbrio: vida pessoal e trabalho.
Burocracia	Espaço de discussão: espaço aberto à livre discussão dos atores
Apelos ritualísticos	Vivência do presente
Tecnocracia	
"desumanização"	

**QUADRO 4 - COMPARAÇÃO ENTRE A RACIONALIDADE INSTRUMENTAL E AS RACIONALIDADES ALTERNATIVAS**

FONTE: A autora, baseada em SERVA (1997a), FRAGA (2000) e VIZEU (2004)

### 3.2.5 Limitações do Estudo

Este estudo apresenta algumas limitações que devem ser mencionadas.

Uma das limitações deste estudo está relacionada à coleta de dados, que foi feita somente com os profissionais de ARH com posição de gestão, total de seis entrevistados, ou que respondem diretamente para o Gerente da área – uma pessoa. Desta forma não foram entrevistados os profissionais que não ocupam posição de gestão que reportam para os demais gestores da área. Neste sentido, por ocuparem uma posição de gestão, estes entrevistados podem ter uma percepção diferente (ou não) dos demais profissionais de ARH da empresa “R”, não permitindo assim inferir-se sobre como se dá a questão da racionalidade na ARH como um todo.

Além destes aspectos, também é importante ressaltar a escassez da literatura crítica na ARH, principalmente no Brasil, o que, por um lado não permitiu uma análise mais aprofundada sobre o tema, mas que por outro lado, constata a existência de um espaço que precisa ser preenchido.

Outro aspecto que precisa ser ressaltado que pode ser visto como uma limitação deste estudo é o fato que o nome da empresa não foi posto, assim como, as falas dos profissionais na análise dos dados, também não foram vinculadas com cada entrevistado. Esta escolha foi tomada, para preservar a ética estabelecida nas entrevistas.

## 4 APRESENTAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO PESQUISADA

Este capítulo tem como objetivo, apresentar a organização que foi o objeto do estudo de caso deste trabalho. Esta etapa se faz necessária para que possa ser compreendido o contexto no qual os profissionais entrevistados atuam. É importante salientar que este trabalho não teve como parte da sua metodologia de pesquisa a observação participativa – metodologia na qual o entrevistado faz uma imersão no contexto social que está investigando (CORBETTA, 2003). Assim, a apresentação da instituição será realizada com base apenas nos dados públicos, mais precisamente, o *site* institucional da organização. Os dados sobre a mudança realizada na ARH e o organograma da empresa, por sua vez, foram obtidos durante a entrevista com o Gerente de ARH da instituição.

Em função disto, todas as referências mencionadas neste capítulo devem ser consideradas como uma **autorrepresentação** da própria instituição, e não como constatações realizadas pelo pesquisador. Além desta limitação, no sentido de preservar a identidade dos entrevistados, não será divulgado o nome da empresa pesquisa. Ela será chamada neste trabalho de empresa “R”.

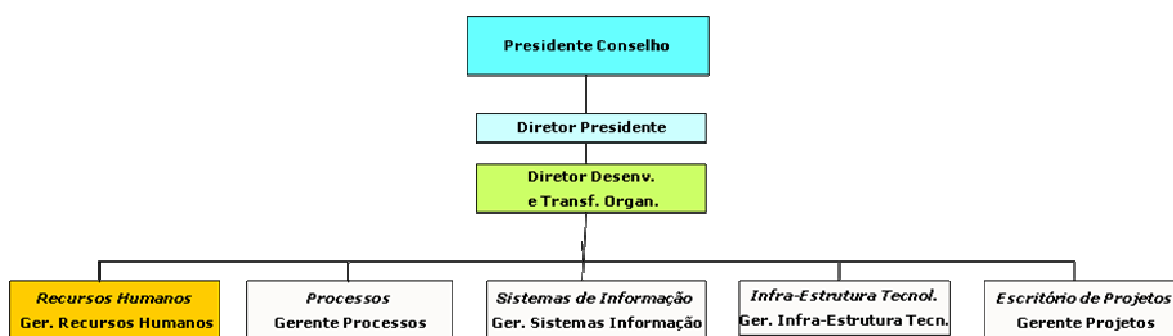
A empresa “R” teve sua origem no final da década de 1970, quando foi aberta como uma pequena empresa familiar. Em 1980, ela abriu sua primeira franquia e, em 1982, foi fundada a fábrica onde realiza suas operações até os dias de hoje. Atualmente, a instituição conta com mais de 1.400 colaboradores e gera mais de 10.000 empregos indiretos, considerando sua rede de franquias espalhadas pelo Brasil.

A ‘visão’ expressa pela organização em seu *site* institucional indica que ela está orientada para a sua rentabilidade e crescimento acima do mercado. Além disso, sugere-se que a concretização desta visão esteja relacionada a certos valores institucionais como, por exemplo, a valorização das pessoas, a valorização das relações, a ética e a preocupação com o cliente. Além dos valores e da visão, a empresa também possui um código de conduta, que tem como objetivo definir os comportamentos em que ela acredita e é esperado que seja adotados por seus colaboradores. O *site* institucional da organização também menciona que o código de conduta é fundamental para que a empresa possa se manter sustentável através da aplicação dos seus valores corporativos no dia a dia da organização.

É interessante observar que a organização reforça constantemente no conteúdo do seu *site*, a preocupação com as pessoas e com o meio ambiente. A preocupação com as pessoas e seu bem-estar está relacionada aos aspectos como ética, transparência, busca em tornar sua fábrica um espaço de convivência e harmonia, respeito às diferenças, valorização de seus talentos de forma que ‘cada colaborador saiba que é essencial’, e equilíbrio entre a vida pessoal e profissional. A preocupação da empresa com as pessoas também envolve a família dos colaboradores e a própria comunidade, expresso especialmente através de programas de voluntariado e contribuições ao fundo da infância e adolescência.

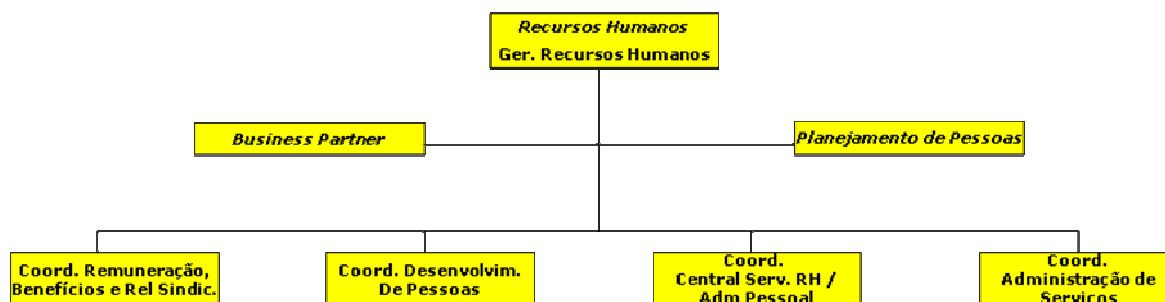
A preocupação com o meio ambiente é expressa através criação de uma fundação sem fins lucrativos, na década de 1990, que tem como missão o desenvolvimento de ações que enfoquem a conservação da natureza. Além da criação da fundação, a empresa também menciona que a preocupação com o meio ambiente faz parte do seu planejamento estratégico, uma vez que a questão da sustentabilidade busca permear toda a cadeia produtiva da organização.

Após esta breve descrição da organização, descreveremos agora a área de Administração de Recursos Humanos, com base nos dados obtidos na entrevista com o Gerente de ARH. Para iniciar esta descrição, apresenta-se a linha de reporte da área (FIGURA 1) e posteriormente o organograma do próprio RH (FIGURA 2).



**FIGURA 1 – LINHA DE REPORTE DA ÁREA DE RECURSOS HUMANOS**

FONTE: Empresa objeto do estudo



**FIGURA 2 - ORGANOGRAMA DO RH**

FONTE: Empresa objeto do estudo

Nota: *Business Partner* e *Planejamento de Pessoas* são funções que se reportam diretamente ao gerente mas não são posições de coordenação/gestão.

A área de ARH é composta por um total de 57 colaboradores, distribuídos nas diversas coordenações e gerência. Segundo o Gerente de ARH, é importante salientar que o número de funcionários, a estrutura, bem como as atividades da área vem passando por um processo de mudança iniciado em 2007.

Esta mudança iniciou-se quando a presidência da empresa contratou uma consultoria para implantar o processo de mudanças na ARH, ficando esta consultoria vinculada à Diretoria de Informática e responsável pela gestão da ARH na organização, uma vez que o gerente de RH 'saiu' da empresa. Esta mudança se deu para que a área pudesse se tornar mais estratégica para a organização.

Esta diretoria, em 2008, passou a ser definida como Diretoria de Desenvolvimento e Transformação Organizacional, englobando as áreas de Sistemas de Informática, Infraestrutura de Informática, Processos, Projetos e Recursos Humanos. Neste mesmo ano, o processo de mudança da ARH começou a ser efetivado e os seguintes programas/projetos foram implantados:

- ◆ Gestão de Desempenho: com o objetivo de avaliar a *performance* dos colaboradores e a definição de metas alinhadas com os objetivos da organização.
- ◆ Gestão da Estrutura Organizacional para garantir o dimensionamento adequado de pessoal dentro da organização.
- ◆ Planejamento sucessório que tem como objetivos a identificação de potenciais sucessores para as posições estratégicas da organização e o desenvolvimento destes colaboradores.

- ◆ Criação e implantação dos *Business Partners*, ou parceiros de negócio, através da contratação de 3 profissionais para executar esta função que tem o objetivo de aproximar o RH dos diretores e gerentes para facilitar o processo de gestão de pessoas e agregar valor ao negócio.

- ◆ Criação e implantação do Comitê Executivo de Pessoas formado pela diretoria para discutir assuntos relativos à gestão de pessoas.

- ◆ Realização de Pesquisa de Clima e obtenção de melhorias significativa nos resultados

- ◆ Revisão dos benefícios oferecidos aos colaboradores para garantir o alinhamento entre o mercado e os custos.

- ◆ A participação ativa da ARH no projeto Balance Scorecard vinculando-o à gestão de desempenho.

Neste período, em que foi contratado o atual Gerente de ARH, definiu-se que ele assumiria a responsabilidade sobre a área e o processo de mudança. Desta forma, gradualmente a consultoria deixou de atuar na empresa. Em 2009, o processo de mudança também foi 'intenso' e foram implantados os seguintes processos:

- ◆ Criação e implantação do Índice de Desenvolvimento de Gestão de Pessoas: indicador para que as ações de ARH passassem a ser mensuradas de forma sistemática e comunicadas para a organização.

- ◆ Implantação da Central de Serviços de RH: um posto fixo e postos móveis de atendimento aos colaboradores, buscando assim melhorar o serviço prestado pela ARH para os colaboradores da empresa.

- ◆ Implantação do projeto *HR – Review*: procedimento para a eliminação de riscos e melhorias nos sistemas de administração de pessoal.

- ◆ Implantação do Centro de Desenvolvimento: que é colocado como uma organização prévia para o desenvolvimento de uma universidade corporativa, com a definição de 6 escolas: Liderança, Valores e Cultura, Operações, Processos Corporativos, Mercado e Inovação, sendo que em 2009 foi lançada escola de Liderança.

- ◆ Programa de *Trainee* que tem como objetivo recrutar jovens talentos recém formados.



- ◆ Definição e implantação da estrutura *Multibusiness* para suportar o desenvolvimento dos projetos estratégicos da organização.
- ◆ Incorporação de novas áreas: Medicina Ocupacional, Saúde e Qualidade de Vida no Trabalho; Identidade e Cultura; Comunicação Interna; Segurança Empresarial; Segurança do Trabalho e Meio Ambiente; Gestão Operacional de Terceiros e *Layout* Administrativo ao escopo do RH, que a partir desta integração passou a ser chamado de ‘Desenvolvimento Organizacional’.
- ◆ Suporte a melhorias do *Balance Score Card*; para garantir uma maior integração com Gestão de Desempenho
- ◆ Participação na elaboração do Código de Conduta e estruturação da Ouvidoria.

Com base nesta exposição autorreferenciada, é interessante notar que o processo de mudança (reestruturação do RH) buscou uma maior sistematização da área, especialmente através da criação de programas e projetos que estariam alinhados à estratégia da organização. Neste sentido, é preciso levantar uma questão: será que esta mudança deve ser vista como uma maior instrumentalização da ARH, uma vez que a maioria dos projetos mencionados tem como principal objetivo suportar o desenvolvimento econômico da organização? Estaria a ARH buscando sua legitimação e o reconhecimento da organização através da definição de programas pautados na racionalidade instrumental que permeia toda a organização?

Outros questionamentos que podem ser levantados se referem à própria organização, considerando a sua preocupação com o valorização das pessoas e do meio ambiente: seria esta série de intenções uma preocupação efetiva, ou somente uma retórica ‘*soft*’ para encobrir uma realidade ‘*hard*’?

Neste sentido, a análise dos dados obtidos nas entrevistas com os profissionais de ARH poderão auxiliar também na discussão sobre estas questões. Portanto, o próximo capítulo busca abordar a apresentação e discussão destes dados.

## **5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS**

Este capítulo apresenta os dados obtidos na pesquisa de campo e a sua discussão que, por sua vez, foi empreendida à luz das categorias de análise explanadas no capítulo de metodologia. Além destas categorias, serão descritas também algumas questões adicionais encontradas durante as entrevistas realizadas. Para melhor contextualizar a análise dos dados, foi necessário, primeiramente, dimensionar o contexto profissional dos entrevistados, que é apresentado sinteticamente a seguir.

### **5.1 APRESENTAÇÃO DOS ENTREVISTADOS**

Neste tópico serão apresentados os entrevistados, conforme QUADRO 5. Porém, para a preservação da identidade dos profissionais assegurando o princípio da confidencialidade que foi acordado nas entrevistas, os trechos citados nas entrevistas não serão relacionados diretamente a cada um dos entrevistados. A intenção desta breve apresentação do perfil dos profissionais que participaram das entrevistas é caracterizá-los brevemente, para melhor dimensionar seu histórico dentro da área de RH.

<b>CARGO</b>	<b>TEMPO DE EMPRESA</b>	<b>FORMAÇÃO</b>	<b>TRABALHOU EM OUTRAS EMPRESAS ANTES DE INICIAR NA EMPRESA “R”</b>	<b>TRABALHOU EM OUTRAS ÁREAS ANTES DE TRABALHAR EM RH?</b>
Gerente de RH	1 ano e 6 meses	Matemática e Odontologia, pós-graduação em Gestão Empresarial e Gestão de RH.	Sim, empresas multinacionais	Sim, área financeira e consultório de odontologia.
<i>Business Partner</i>	2 anos e 5 meses	Psicologia	Sim, empresas multinacionais e nacionais.	Não
<i>Business Partner</i>	1 ano e 5 meses	Administração	Sim, empresas multinacionais	Sim, área administrativa
<i>Business Partner</i>	1 ano e 5 meses	Administração e MBA em Recursos Humanos e Gestão de Negócios	Sim, empresas multinacionais	Não
Coordenador de Administração de Pessoal	9 anos	Serviço Social e pós em Gestão de Pessoas, Educação e Direito do Trabalho	Sim,	Não
Coordenador de Remuneração e Qualidade de Vida	3 anos e 6 meses	Administração	Sim, empresas multinacionais	Sim, área financeira
Especialista em RH	11 anos	Física	Sim, empresa nacional	Não.

#### **QUADRO 5 – APRESENTAÇÃO DOS ENTREVISTADOS**

FONTE: Dados obtidos nas entrevistas

## 5.2 CATEGORIAS DE ANÁLISE

A seguir, serão apresentados os dados coletados nas entrevistas e analisados a luz dos pressupostos teóricos já apresentados. As categorias analíticas que serão descritas na seqüência são: Satisfação Individual e Reflexividade.

### 5.2.1 Satisfação Individual

A busca pela satisfação individual é um aspecto importante para as racionalidades alternativas, conforme observado na revisão teórica. A satisfação permeada pela lógica instrumental está, por exemplo, associada aos objetivos

econômicos da organização. Nas racionalidades alternativas, por outro lado, a satisfação está relacionada à autonomia, autorrealização, valores emancipatórios, autenticidade, reciprocidade, confiança e competência comunicativa (SERVA, 1993, 1997a; VIZEU, 2004; FRAGA, 2000).

Considerando estes aspectos, as contradições e a coexistência das duas racionalidades foram observadas nos relatos dos profissionais de ARH da empresa “R”, e dois aspectos relacionados à satisfação individual se mostraram mais presentes: a autorrealização e a autonomia.

#### 5.2.1.1 Autorrealização

Sob a perspectiva das racionalidades alternativas, a autorrealização ou realização pessoal pode ser compreendida como a concretização do potencial inato da pessoa, e está fortemente associada a sua satisfação e à realização guiada por valores existenciais (HABERMAS, 1989), onde esta realização pode ser alcançada a partir da utilização de todas as suas capacidades (SERVA, 1997a). Entretanto, dado o condicionamento psicológico dos trabalhadores aos interesses econômicos da organização (ENRIQUEZ, 1997a), é possível que os trabalhadores reconheçam a realização da organização – ou seja, aquela relacionada aos interesses da organização – como sua própria realização.

Considerando este pressuposto, pode-se observar que os fatores que contribuem com o sentimento de satisfação dos profissionais entrevistados podem envolver aspectos tanto da racionalidade instrumental quanto de racionalidades alternativas. Para alguns dos profissionais investigados, a preocupação com o outro, permeado por uma preocupação com o bem estar coletivo, foi um dos aspectos observados, ao passo que, para outros profissionais, a satisfação está relacionada e condicionada pelos objetivos da organização.

No intuito de embasar esta observação, serão apresentados agora alguns trechos das entrevistas, iniciando com uma fala na qual o entrevistado pareceu demonstrar uma orientação instrumental e na qual não foi possível observar aspectos que pudessem ser considerados dentro dos critérios das racionalidades

alternativas, em um primeiro momento. Ele relaciona a sua busca de autorrealização ao aceitar o emprego para trabalhar na empresa “R” da seguinte forma:

A gente tinha uma ... era uma necessidade de reconstrução de uma área de RH que tinha uma **importância grande para o negócio** e era algo que era **valorizado pela organização**, brilhou meus olhos. (grifo nosso).

Por outro lado, aspectos de racionalidades alternativas também podem ser observados na fala do mesmo entrevistado, uma vez que ele, em outro momento da entrevista, menciona que já havia sido contatado para uma vaga na empresa “R” no passado. Recusou a oportunidade porque não seria “bom para a minha família, esposa e filhos naquele momento”, mudarem de cidade. Neste sentido, observa-se também que os fatores familiares foram considerados antes da tomada da decisão, visto que a decisão de aceitar este novo emprego se deu em um momento em que a família já poderia acompanhá-lo e mudar de cidade.

Em outra entrevista, a questão da busca pela autorrealização pode ser observada pela influencia da orientação instrumental na satisfação individual, uma vez que esta está associada essencialmente aos objetivos da organização. Além disto, também é interessante notar expressões características típicas do discurso do *management* como “agregar valor ao negócio, do ponto de vista estratégico de RH”:

Começar um negócio do zero .... isso que na verdade é gostoso, começar do zero. Esta organização tem que ter a nossa cara, e essa cara de RH nossa é que faremos .... Então **você tem um papel em branco para construir, mesmo sendo RH. É fantástico este desafio ... ter esta visão sistêmica, poder agregar valor ao negócio, do ponto de vista estratégico de RH.** E aí podendo contar com pessoas capacitadas de RH lá que podem me suportar, fica fácil. Eu tenho um desafio, mas é um desafio fácil e muito prazeroso. ... O *how to do* é que me dá brilho nos olhos, me dá vontade de fazer....<sup>4</sup> (grifo nosso).

A autorrealização, permeada pela racionalidade instrumental, também foi observada em outra entrevista, na qual realização pessoal da entrevistada está associada com os objetivos da organização, de forma que os valores pessoais e organizacionais se confundem:

Eu tenho **meus valores, meus princípios que me orientam** e então eu sou muito voltada, por exemplo, **para o que a área ou o cliente precisa, o que a empresa tá pedindo.** (grifo nosso).

---

<sup>4</sup> Neste trecho também é mencionada a questão da autonomia, que será discutida no próximo tópico.

Esta mesma entrevistada também introduz outro aspecto importante relacionado com a autorrealização: a questão do reconhecimento e dos relacionamentos no ambiente organizacional:

Minha atitude sempre foi de muita humildade e de muita conversa, ... minha atitude não era impor coisas (aos clientes), falar que ele estava certo, errado. Era de ajudar, de trazer soluções e de me colocar em disposição. .... A medida de que eles **veem sentido no trabalho** e a partir disto você vai ganhando espaço, é **ouvida também**, as pessoas vão querer tua presença em determinados eventos, porque veem que tem coerência, tem preocupação, cuidado. Uma das coisas que me deixa muito orgulhosa, que não é um produto ... foi a construção do relacionamento com a diretoria "X", porque daí me provou muita coisa, assim, né. Me provou muita coisa, de tá indo pelo caminho certo na construção do trabalho na linha de atuação, de fazer sentido, **me preocupo muito de fazer sentido para o cliente** ... E então, né, na época que eu tava saído eles não queriam que eu saísse, eles já viam assim, é alguém que tem conhecimento do time que ajuda, traz, e tal teve alguns fóruns que eles me pediram para participar ... O (colaborador) vem falar, então, 'eu acho importante você estar nesta reunião, pela forma que você se coloca, pelo conhecimento que você tem', eles próprios tem dificuldade de relação, por exemplo, do (colaborador) com o diretor, e daí a gente, sedimentando este trabalho, **você realmente consegue se colocar de forma mais isenta, um pouco mais assim, olhando a situação de um pouco de fora**. Então ver que para área isto foi construído e fez sentido, pra mim foi a maior conquista, é o que me dá mais orgulho de falar ... O que me motiva me faz levantar de manhã e chegar **aqui super feliz, trabalhando, são os meus clientes**. Estes dias uma pessoa da área veio e **me deu uma caixinha de chocolate**, esse aqui é pelo seu trabalho, o RH sempre é massacrado, a gente tá sempre pedindo, te dá trabalho, mas isto daqui é porque você tá fazendo um ótimo trabalho na área, **tá cuidando da gente**, tá perto, **então para agradecer queria dar esta caixinha**. Aí, nossa, aquele dia não queria mais trabalhar, ganhei meu dia (**risos**), ganhei meu dia (**risos**) aí dividi com o (gerente), o primeiro chocalatinho. Ah, deixa meu chefe saber disto também, **das coisas boas**. (grifo nosso).

A satisfação pessoal demonstrada neste trecho, inclusive com a alegria e os risos, mostram a importância do reconhecimento no ambiente de trabalho. O reconhecimento pode ser observado por dois aspectos: por um lado, ele pode ser uma forma genuína de valorizar e reconhecer a pessoa e suas contribuições, mas por outro lado, esta necessidade narcísica do ser humano pode ser utilizada como uma forma de manipulação e controle nas organizações (FARIA, 2001). Neste exemplo, apesar de que, para saber o real intuito desta intenção precisaria ser investigado quem deu o presente e com qual intenção, se compreende que a emoção expressa pela entrevistada pode indicar que, neste caso, a intenção tenha sido apenas uma retribuição ao cuidado que ela vem demonstrando com os profissionais daquela determinada área. A fala também denota que o seu próprio trabalho obteve um sentido após esta atitude; desta forma, também podemos

retomar Dejours (2003) que coloca que o reconhecimento é o que dá sentido ao trabalho, pois, uma vez que o trabalho é reconhecido, o sofrimento implicado neste trabalho não foi em vão.

Um terceiro aspecto a ser observado neste trecho é a preocupação que a entrevistada relata colocando que, para ela, é importante que o trabalho faça sentido para o cliente. Este aspecto pode ser ambíguo e não podemos inferir se esta busca pelo entendimento pode ser pautada pelo agir comunicativo, conforme proposto por Habermas, uma vez que, o fazer sentido para o outro, a inteligibilidade é um aspecto fundamental, ou se, por outro lado, trata-se de um agir estratégico, no qual a distorção comunicativa pode ser utilizada como forma de garantir que um sentido seja encontrado, mas através da manipulação dos sentidos e das informações.

Outro ponto nesta entrevista que apresenta uma ambiguidade em relação à questão das racionalidades é no que se refere à questão da isenção mencionada. Este aspecto poderia ter sido mais aprofundado para entender exatamente o que isto significa pois, eventualmente, este poderia ter sido um aspecto de um espaço de fala onde o entrevistado pode assumir uma função de mediador na busca de um entendimento, ou pode estar se referindo à isenção como uma neutralidade e impessoalidade, características da racionalidade instrumental.

O sentimento de satisfação e autorrealização de alguns profissionais também foi vinculado com as mudanças ocorridas na área de ARH e com as consequências que estas trouxeram para os entrevistados e para a organização, conforme observado pela seguinte fala:

A gente percebe que tem muita oportunidade de crescimento, muita oportunidade de trabalho, muita coisa para ser feita, e realmente é uma coisa que não vai ser a curto prazo. É uma visão de longo prazo. O principal fator motivador é justamente este, você sabe que tem, **por mais que você já galgou várias etapas, tem muitas outras etapas que virão pela frente** e você vai ter que trabalhar bastante, vai ter que ralar bastante. Mas isto é desafiador, então você percebe que existe um crescimento natural tanto da empresa, quanto das pessoas que continuam com ela. Então é claro que não dá para garantir que vai estar aqui daqui a X anos, ano que vem, mas se eu puder, eu quero tá aqui, **batalhando, matando mais alguns leões** aí, deixando o lado ecológico de fora, né? Mas metaforicamente falando, sabendo que tem outras coisas que virão, e eu quero tá junto ali para tá **vencendo** estes obstáculos, estas novas mudanças estas novas empresas que vão aparecer. (grifo nosso).

É interessante notar que, neste aspecto, o funcionário ‘ser desafiado’ pela empresa é um fator motivador, pois em outro momento da entrevista ele colocou que, antes das mudanças que ocorreram, ele demonstrou conformidade com tal postura: “teve alguns momentos que pensei em sair aqui da empresa, pelo fato de você não perceber teu potencial tá sendo desafiado”.

Assim sendo, a tensão entre as diferentes racionalidades pode ser observada na fala deste profissional, uma vez que ele menciona que, após esta mudança na orientação da área de ARH, ele pode desenvolver suas potencialidades na busca da autorrealização (característica das racionalidades alternativas). Por outro lado, este desafio é importante para promover o crescimento da organização, e, conseqüentemente, a ascensão do profissional na hierarquia e o reconhecimento dentro dos critérios de resultados econômicos (racionalidade instrumental). Um questionamento que pode ser levantado é o que poderia ser considerado de fato o desenvolvimento da potencialidade do indivíduo na busca da sua autorrealização, e o que passa a ser uma exploração deste potencial pela organização através da construção de discursos ideológicos. Neste sentido, pode-se usar as próprias palavras do entrevistado: “batalhando”, “vencendo” – que pode ser associado a questão do herói apresentado por ENRIQUEZ (1997a), no qual a organização busca transformar seus trabalhadores em heróis que precisam ganhar e adaptar-se sempre.

Este mesmo entrevistado também relacionou a sua satisfação no trabalho com o clima da organização e traz, ainda, um novo aspecto relacionado a questão da hierarquia:

Olha, uma coisa que me faz muito bem é o clima que a gente tem aqui, a questão de você chegar, de **poder conversar com seu chefe direto, quanto até com um diretor de igual para igual, sem diferenciação essa grande hierarquização que outras companhias** tem, é uma coisa muito bacana, muito legal. Esse clima amistoso tanto no RH e nos outros setores é muito legal e o fato dos desafios estarem sendo colocados para você ir buscar e você estar crescendo junto com a empresa, você percebe a empresa crescendo, você tá crescendo também, isto é muito motivador. É muito legal a gente numa companhia que **incentiva, que desafia, mas que, ao mesmo tempo, te dá o retorno, te valoriza**, você percebe você crescendo na empresa, **então é uma coisa que até não tem salário que pague esta realização pessoal que você tem.** (grifo nosso).

Nesta fala, a hierarquia característica da burocracia não parece ser reconhecida como o de uma organização essencialmente burocratizada, uma vez



que o próprio funcionário coloca que ele pode conversar com seu 'chefe ou até com um diretor de igual para igual', porém podemos identificar que o próprio funcionário, apesar desta percepção, coloca o "até" para o diretor, demonstrando que a hierarquia é de fato um aspecto presente e que esta forma de relacionamento pode ser algo construído na organização, para gerar de fato esta percepção de que todos são importantes na organização.

Outro aspecto que apareceu novamente neste trecho foi a questão do reconhecimento, já descrita anteriormente. O entrevistado também se refere na sua fala a 'valorização', que, além do reconhecimento, também pode ser entendida como um fator vinculado à remuneração. Neste sentido, a remuneração, assim como as outras técnicas de reconhecimento, também pode ser compreendida como um reforço para os comportamentos adequados, buscando a manutenção dos comportamentos que são interessantes para a organização.

De outra forma, também observamos nesta fala que o entrevistado desvincula sua realização com a orientação puramente econômica, ao admitir que 'não há salário que pague a sua realização pessoal'. Esta percepção pode denotar um pequeno espaço das racionalidades alternativas, no qual o ser humano não está vinculado apenas aos fins econômicos — marcadamente, o resultado da empresa e seu retorno financeiro — mas com a realização do seu potencial.

A mudança na área de ARH da empresa também foi citada como um fator importante para outra entrevistada, que colocou que esta mudança propiciou uma grande conquista profissional, a promoção para um cargo de gestão. Um aspecto interessante nesta promoção, segundo a entrevistada, é a de que ela se sentiu valorizada pelo fato da empresa ter confiado nela e no seu potencial, ainda que ela não tivesse o domínio técnico requerido pela nova função. Ela complementa que após um período na função:

a empresa está muito contente com o meu desempenho e isso me deixa muito feliz, sabe, é uma motivação... **tem sido pra mim uma experiência exaustivamente engrandecedora**, tá. Porque tem demandado muito tempo, enfim, ... então é um momento que você assume uma cadeira sem dominar, você tem uma grande oportunidade e um grande desafio, você tem que tomar decisões sobre aquilo que você não domina ainda. Então com isso a empresa também está correndo um baita risco, né, Adriana? **O risco de você errar é muito maior, por mais boa vontade que você tenha**, que a pessoa tenha... porém existe um risco da pessoa se dar muito bem. Eu, graças a Deus, esse ano eu aprendi muito, Adriana. Fui atrás, estou fazendo uma pós ..., está sendo e foi muito importante, não tenho muito tempo adicional para estudo. Eu gosto muito de estudar, mas pra estudo

fora daqui... eu tenho três crianças pequenas. Eu fiz a opção. ... Então, muitas vezes é **difícil você conciliar isso tudo**. Mas enfim, tem sido uma experiência **muito legal, tirando o cansaço, o desejo de fazer mais, eu gostaria de fazer muito mais**, mas acho que é uma fase de estabilização, de aprendizado. (grifo nosso).

Neste momento, a entrevistada ficou emocionada e chorou, e explicou sua reação:

Por causa dos meus filhos, sabe. Porque foi um ano... agradeço muito a Deus, não estou reclamando, de forma alguma, mas eu fiquei muito ausente e os filhos sentem. Enfim, é algo sabido, é negociado com o marido, as crianças sabem. Teve dias que eu queria estar com eles, mas teve dias que eu estava lá que eu queria estar aqui, mas eu sabia que eu deveria estar lá né? Enfim, **são escolhas que a gente faz**, né? ... Acho que cada um tem um grande valor. **O meu maior valor é a minha família e meu grande valor é meu trabalho**. Então é difícil escolher entre o grande e o maior, a gente fica muitas vezes dividida né? E eu queria poder ter estado mais aqui, queria ter mais condições de estudar e **de fazer melhor**, porém eu precisava estar mais lá. Meus filhos nunca mais terão a mesma idade que eles tem agora ... Então é só isso que me emociona assim. (grifo nosso).

Este trecho da entrevista foi marcado fortemente pela emoção que acompanhou a discussão acerca do tema, na qual a entrevistada mostra a tensão entre os diferentes papéis – o profissional e o familiar e a luta para tentar conciliá-los – denotando assim as consequências geradas pela racionalidade instrumental, uma vez que a centralidade do papel profissional parece afetar a sua vida familiar. Outro ponto de atenção é a busca pelo ‘fazer o melhor’ e pelo ‘evitar erros’. Esta preocupação pode estar vinculada com a tentativa da busca de atender todas as expectativas da organização para estar ‘à altura das imposições da organização do trabalho’ (DEJOURS, 2003, p. 28) e a busca por este ideal. Neste último depoimento, também se pode ressaltar os mesmos aspectos relacionados ao depoimento imediatamente anterior: a oportunidade de desenvolvimento do potencial é algo observado nas falas dos entrevistados, mas somente nos momentos em que a organização reconhece este padrão de desempenho e é isto que dá sentido à atividade do profissional. Fica uma questão, como seria o discurso dos profissionais se estas questões da valorização e do reconhecimento não permeassem este contexto? Isso parece ser um importante ponto de ambiguidade na organização investigada, tendo em vista que outra entrevistada trouxe a questão da autorrealização incluindo aspectos que não abarcam somente o seu papel profissional:

Eu tenho uma missão de vida, ... qual é a missão de vida por aonde quer que eu passe, na minha família, na igreja, com meus amigos, aqui na empresa. Eu sou um ser que veio ao mundo para servir, e estando na área de Recursos Humanos á uma probabilidade do que eu faço ter um efeito num número muito maior de pessoas. Estou aqui para servir **as pessoas que fazem esta empresa, do presidente ao auxiliar de produção**. ... É uma missão que eu tenho de servir. (grifo nosso).

Observa-se nesta fala duas características: são incluídos aspectos diferentes da questão do trabalho — como a família, a igreja, os amigos — na busca da sua realização pessoal; outro aspecto observado é que a missão de servir é dada com ênfase ‘às pessoas que fazem esta empresa’ e não ‘com a empresa’, ou seja, os resultados que estas pessoas trazem para ela, denotando racionalidades alternativas, contrapondo a referência centralizadora que o aspecto econômico impõe aos homens na sociedade atual, permeado pela racionalidade instrumental.

Porém, esta questão também pode ser contraditória, pois, apesar da expressão demonstrar uma preocupação permeada pelas racionalidades alternativas, o fato de buscar servir os diferentes públicos – do presidente ao auxiliar de produção – pode requerer atitudes diferentes e até antagônicas, e estar embasada na racionalidade instrumental, criando uma ambiguidade nesta questão.

De qualquer forma, outros depoimentos refletem essa mesma ambiguidade, como os que se seguem:

Tá **ouvindo as pessoas**, tá fazendo diagnósticos, tá entendendo os contextos, tá trabalhando com o grupo, fazendo recomendações. Eu me sinto muito mais na **minha essência** (fazendo isto) do que fazendo processo, cuidando de relatório, olhando planilha, controlando, fazendo *follow up*, se aquela entrega foi feita ou não. (grifo nosso).

[...](minha motivação está relacionada com o) pensar que eu posso contribuir para a realização das pessoas... no papel profissional, que é muito importante e sustenta os demais.

No primeiro trecho, o depoente coloca que sua atividade profissional é algo que permite estar em contato com a sua essência, e esta essência está relacionada ao relacionamento com as pessoas e com a possibilidade de auxiliá-las, sem fazer a relação direta com a organização ou com os resultados que elas trazem para a organização. Neste sentido, pode-se observar aspectos de racionalidades alternativas. É interessante observar que a busca da sua realização pessoal é colocada em comparação com atividades administrativas, onde a racionalidade instrumental está manifesta: “fazendo relatório, controlando”. No segundo trecho,

apesar das racionalidades alternativas também estarem presentes, uma vez que novamente o entrevistado menciona o seu foco nas pessoas, também pode ser observada a racionalidade instrumental, uma vez que o profissional coloca que é o papel profissional que sustenta os demais papéis, constatando, assim, a lógica instrumental, principalmente considerando o que o entrevistado coloca na continuidade da fala anterior:

Vou fazer uma metáfora, **é como você cuidar do galinheiro: a gente cuida das galinhas, mas quem nos paga é a raposa. ... a quem a gente serve?** Porque tem resultado e tal, mas a gente não esquece que tem de cuidar das galinhas, elas tem de estar bem, tem de estar saudáveis, tem de estar lúcidas. Então, vêm aqueles pedidos: 'fulana de tal tá com problema psiquiátrico, a gente tem de desligar essa pessoa!' Mas, porque que ela tá com problema psiquiátrico? Porque ela vive aqui num ambiente que a enlouqueceu ... assim eu vejo algumas pessoas e eu digo '**eu ajudei!**' Teve uma pessoa que estava na minha área e veio um dia com um pedido muito claro "eu preciso de ajuda!". Ela trazia atestado, atestado, atestado de psiquiatra mesmo, e a área X estava totalmente disfuncional. E eu trouxe isso. Falei para o (diretor) 'olha a gente tem de olhar com cuidado, eles tão precisando de atenção, o RH abandonou essa área, e lá tem coisas pesadas, a pesquisa de clima tá lá embaixo'. E essa menina era meio que o bode expiatório, ela tava surtando. E ela veio, fiz uma entrevista com ela, conversei bastante e ela queria sair desesperadamente de lá para ir para outra área. E ela conseguiu, a gente apoiou e tal. Adriana, você olha esta menina hoje e é outra. A aparência física dela, tudo mudou. Então o que me motiva, são estas coisas. (grifo nosso).

Neste trecho em particular, a entrevistada chama a atenção para a questão do sofrimento e da saúde mental na organização, mas coloca que este tema também precisa ser abordado com muito cuidado na organização: "então, você tem de ter bom senso, lucidez porque nem todos aceitam discutir abertamente estas questões, e porque, além disto, isso pode também denunciar disfunções em algumas áreas." Neste sentido, observa-se também que o relato parece estar em linha com o que foi apontado por Dejours (1992), que afirma que o sofrimento mental é algo que não é discutido e permitido nas organizações, onde apenas a doença é algo que pode ser admitido.

Além destes aspectos, também se observa neste relato que, além de fazer uma reflexão sobre seu papel e a quem este profissional serve, o depoente também traz uma reflexão sobre a função da área de ARH. Nesta visão, o profissional parece buscar o bem-estar dos funcionários como uma forma de buscar sua satisfação pessoal, denotando assim uma preocupação com o social, estando em consonância com as premissas das racionalidades alternativas. O questionamento "a quem a

gente serve” parece demonstrar a ambiguidade da ARH na organização, uma vez que precisa buscar os resultados, mas também manter as pessoas lúcidas. Outro aspecto a ser ressaltado é o fato de que a entrevistada parece auxiliar os colaboradores a lidar com as consequências impostas pela racionalidade instrumental. Esta percepção é considerada a partir da fala “ela tá com problema psiquiátrico? Porque ela vive aqui num ambiente que a enlouqueceu”, demonstrando assim que o contexto no qual o profissional está inserido, pode influenciar na sua saúde mental e, além disto, como profissional de ARH a entrevista se coloca como tentando auxiliar estas questões.

Fechando este tópico, pode-se observar que há, sim, questionamentos, espaços e possibilidades em que, em alguns momentos, as racionalidades alternativas emergem, apesar do condicionamento imposto pela racionalidade instrumental. Observa-se que por um lado a racionalidade instrumental permeia a busca dos entrevistados pela autorrealização, uma vez que a autorrealização se dá principalmente em torno da atividade profissional e em como esta atividade contribui para os resultados da organização, mostrando que o reconhecimento dentro da organização também é algo que se torna importante neste contexto. O fazer parte deste sonho, da mudança que está ocorrendo nesta organização, mostra também a influência deste discurso na emoção dos profissionais, que pode ser observada através do brilho nos olhos dos profissionais e do entusiasmo quando falam desta questão.

Por outro lado, também se observou que há preocupações pertinentes a racionalidades alternativas por parte dos profissionais com questões como a justiça, a emoção, que se fez presente em alguns depoimentos, a alegria, o choro, a preocupação com a família e o bem-estar dos trabalhadores, e, observado em um dos depoimentos, a questão da saúde mental na organização. É importante ressaltar, que estas questões não foram as questões predominantes em todas as entrevistas, e é neste sentido que colocamos aqui, que apesar do condicionamento à racionalidade instrumental, em alguns momentos puderam ser observados aspectos da racionalidades alternativas.

No próximo tópico serão debatidos os dados referentes à questão da autonomia e sua relação com a satisfação dos profissionais.

### 5.2.1.2 Autonomia

Antes de iniciar a discussão deste tema, é importante retomar a definição de Serva utilizada para este conceito: “condição plena dos indivíduos para poder agir e expressar-se livremente nas interações” (SERVA, 1997b, p. 22). Esta questão se mostrou de fato um fator importante para alguns entrevistados, surgindo espontaneamente nas entrevistas, conforme pode ser observado nos trechos a seguir (cada um extraído de uma entrevista diferente):

Eu gosto de ser *Business Partner*, porque eu gosto muito de **dar a minha cara** no que estou fazendo. Essa figura de especialista de gestão de pessoas, antigamente esta figura não existia, eu não tinha em quem me espelhar para como fazer as coisas, então, muita coisa a gente aprendeu fazendo, certos processos que foram implementados que a gente pensou de certa forma, na metade do caminho a gente teve que fazer alguns desvios porque... ‘ah, se você fizer desta forma vai estar **engessando muito o processo, vai estar burocratizando demais**’. Aí naturalmente a gente foi aperfeiçoando estes modelos, **de uma forma que você tivesse ganho de resultado, ganho de performance**. Em algumas coisas demos cabeças na parede, porque nunca tinha sido feito antes, mas acho que isto faz parte do processo natural de conhecer uma área nova, de estruturar uma área nova. Tem muitos momentos que os próprios BP também tinham certa dificuldade de saber como as coisas tinham que ser feitas, porque eles também, por serem uma figura nova, e nós, por ser também uma área nova a gente tinha uma certa dúvida, ‘como a gente vai fazer isto?’ Temos que abrir o caminho, com foice, com facão e tem que desbravar mesmo. É claro que agora temos certa capacidade de você visualizar algumas mudanças que foram benéficas, só que no começo foi bem complicado, bem difícil dar estes primeiros passos.... o (Gerente) **deu bastante autonomia para a gente atuar de uma forma de fazer tentativa e erro**. Muitas vezes foi nesse nível de experimentação mesmo, ‘vamos ver se assim da certo’. Ele garantiu **certa carta branca** para que a gente atuasse, **dentro de certos padrões, é claro, mas com autonomia para a gente fazer**. No começo a gente teve as dificuldades, os obstáculos, mas que ele, com seu jeito bem tranqüilo, bem ponderado, ele permitiu que a gente tivesse o subsídio adequado dele, um preparo para que a gente superasse estas dificuldades e conseguisse chegar a um ponto de equilíbrio. Isto foi bem legal, aprendemos muitas vezes com os erros, muitas vezes não deu certo, mas a gente tinha a garantia que ele nos suportava lá como uma área como um todo. (grifo nosso).

Começar um negócio do zero.... isso que na verdade é gostoso, começar do zero. Esta organização tem que ter a nossa cara, e essa cara de RH nossa é que faremos... Então você tem um papel em branco para construir, mesmo sendo RH. É fantástico este desafio... ter esta visão sistêmica, poder agregar valor ao negócio, do ponto de vista estratégico de RH. E aí podendo contar com pessoas capacitadas de RH lá que podem me suportar, fica fácil. Eu tenho um desafio, mas é um desafio fácil e muito prazeroso... O **‘how to do’** é que me dá brilho nos olhos, me dá vontade de fazer.... (grifo nosso).

Meu Deus! Aqui há muito que fazer... isso aqui é um **mar de oportunidades!** ... a gente aqui consegue fazer pelo simples fato da decisão estar aqui. Do mundo que eu vinha a decisão estava muito longe de onde eu estava.... **Você não conseguia realizar, sem ser as coisas que te davam pra fazer, 'faça, implemente'. Você viu a diferença? Isso que é um mar de oportunidades.** Meu Deus que beleza! Que delícia que é! (grifo nosso).

No segundo trecho, a autonomia expressa pelo entrevistado só é algo possível porque o gestor suportava esta autonomia. Ou seja, neste contexto, o gestor pareceu ter um papel fundamental permitindo ao funcionário explorar sua liberdade de idéias e ações. Porém, é interessante ressaltar que esta autonomia, a “carta branca” estava dentro de certos padrões e, além disto, relacionada somente com o “como” deve ser realizado um trabalho para garantir o aumento da eficiência, uma vez que o “porquê” provavelmente não estava em jogo. Esta questão do “como” também é observada no terceiro trecho representado pela afirmação de que “o ‘*how to do*’ é que me dá brilho nos olhos”.

Contrapondo um pouco com a autonomia delimitada pela questão do “como” e não do “porquê”, a última fala coloca a questão da autonomia em outra perspectiva. O fato de ser uma empresa nacional e a tomada de decisão ser feita no mesmo local onde os profissionais de RH trabalham, gera um espaço maior para o desenvolvimento das atividades, uma vez que não precisam seguir regras de alguma outra unidade distante - como uma sede matriz, por exemplo - aumentando assim as possibilidades de escolha dos profissionais. Esta autonomia pode fazer com que as pessoas sejam capazes de tomar decisões e se sentir participantes das mudanças que estão ocorrendo na empresa, tanto que a questão da mudança foi citada por diversas vezes pelos entrevistados como sendo um fator positivo.

Esta questão da empresa ser nacional e, por isso, permitir maior autonomia também pode é corroborada pela fala de outro entrevistado:

É diferente de uma empresa multinacional, se você quer *head count*, se você não colocou um *head count* pro teu diretor, primeiro você tem que trabalhar 24 horas para conseguir a liberação do teu *head count*. Aqui é completamente diferente porque o presidente tá aqui do lado.

Uma consideração final sobre a autonomia deve ser colocada: por um lado, a autonomia é um dos fatores fundamentais nas racionalidades alternativas, mas, por outro lado, não é possível fazer uma relação direta entre a autonomia percebida pelo funcionário no seu trabalho e as racionalidades alternativas. Este

questionamento se dá uma vez que esta autonomia a que os profissionais se referem não foi posta no sentido de realmente poderem se expressar livremente nas interações, mas sim focado no desenvolvimento das atividades. Além disto, este envolvimento dos funcionários se dá uma vez que as empresas precisam cada vez mais de trabalhadores engajados e preparados para lidar com um ambiente em constante mudança; a organização, para manter seus resultados e sua competitividade, precisa de funcionários aptos a tomar decisões rápidas e demonstrarem iniciativa e flexibilidade, conforme apontado por Enriquez (1997a). Ou seja, nesta perspectiva, a participação e o envolvimento dos funcionários são colocados, não como uma valorização do ser humano em si, mas sim a valorização dos benefícios que este comportamento traz para a produtividade da organização.

Considerando o que foi apresentado até aqui sobre a satisfação pessoal, conclui-se que a tensão entre as racionalidades pode ser observada na fala dos entrevistados, demonstrando, não apenas a coexistência destas diferentes lógicas entre os diferentes entrevistados, mas sim, nas falas individuais através das quais expressam sua própria subjetividade. Ressalta-se também que a preocupação com as pessoas na organização não foi um tema recorrente, sendo citado apenas por dois dos sete profissionais entrevistados, e a preocupação com as pessoas fora da organização, foi citada apenas em uma das entrevistas. Neste sentido, valores emancipatórios, por exemplo, relacionados ao bem-estar coletivo, foram pouco mencionados; em contrapartida, a questão da individualidade, do crescimento profissional, e a busca por contribuir com os resultados da organização, são aspectos que permeiam a fala sobre autorrealização de alguns profissionais. Para continuar esta discussão, será apresentada no próximo tópico a análise da categoria 'reflexividade'.

### 5.2.2 Reflexividade

Conforme observado na revisão teórica, a reflexividade é um aspecto importante dentro do estudo das racionalidades alternativas. Nestas lógicas de ação, há necessidade de uma reflexão crítica acerca do contexto para que algumas questões que são impostas e dadas como certas, possam ser questionadas e



aceitas passivamente. Ramos (2001) coloca que esta aceitação passiva do homem pode comprometer sua auto-estima e a autonomia. É sob esta perspectiva que esta categoria será abordada: como os entrevistados exercitam a reflexão sobre si, sobre o papel do RH, e sobre a organização, buscando compreender também qual é a posição em que estes profissionais se colocam, ou seja, como recursos a serviço da organização ou como agentes de mudança, agentes ativos e não passivos.

### 5.2.2.1 Reflexividade sobre si

Neste tópico, procuramos nos orientar especialmente pela análise da consciência dos entrevistados quanto à reflexão crítica sobre si mesmos, seja a respeito de sua própria vida ou de sua atuação profissional. Neste sentido, um dos entrevistados apontou que o seu período de adaptação na empresa, logo após o seu início, levou-o a questionar-se em vários aspectos:

Foi horrível, lá eu tava 200 por hora, tive **que botar no freio**, era mais ou menos 20km/h. Uma era serviço e aqui é indústria, um você era, sei lá, **low cost company, a outra aqui, pelo menos do ponto de vista financeiro muito, muito bem resolvidas**, muito positivo por um lado, mas tive que me adaptar. (grifo nosso).

Quando questionado sobre qual foi a maior dificuldade de adaptação, este mesmo entrevistado menciona dois aspectos:

Sair do *front*, entender que eu era um *Business Partner*, foi um dos motivos, o movimento era o que eu queria pra mim, pra minha carreira, esse foi um motivo e me adaptar à cultura da empresa "R", que era totalmente diferente de onde eu vim... Aqui todos amam a empresa, **o tratamento das pessoas é bem diferente, existe uma cobrança, mas não é uma cobrança explícita, é diferente, não tem como comparar, é incomparável e tem a questão da valorização dos relacionamentos.** ... por 6 meses da minha vida eu queria sumir daqui, foi um choque cultural muito grande, eu tinha uma posição diferente, fiz isso sabendo que eu queria ficar no *back Office*, mas não é o que eu gosto de fazer. Eu hoje tenho certeza do que eu gosto, só que foi *hard* este tempo, mas foi um **período sabático** para mim, prá eu me autoconhecer. Saí da linha de frente onde eu ficava a 200 km/h, e ao invés de 200 km/h, eu ficava 80 km/h, mas **me autoconhecendo. Foi um período de reflexão, e hoje estou mais forte do que quando cheguei.** (grifo nosso).

Quando questionado sobre o que aprendeu neste processo, ele relata que

Primeiro, existe vida pós a empresa "S". Segundo, se eu soubesse que aqui é assim na empresa "R", antes, eu teria vindo antes. Terceiro, **eu tenho**

**muito valor. Eu me descobri, eu achava que não tinha valor. Hoje eu tenho tranquilidade de dizer isso. E aí eu posso agregar valor, estou podendo agregar valor na organização.** (grifo nosso).

Esta fala se mostra muito rica e traz vários aspectos para a discussão sobre a reflexividade. O primeiro deles é de que a empresa tem sua questão financeira bem resolvida. Segundo o entrevistado, isto acaba gerando um contexto diferente da empresa na qual ele trabalhava antes, exigindo uma 'redução de velocidade', o que parece ser um aspecto bastante interessante e pode levar ao seguinte questionamento: resultados econômicos favoráveis podem gerar um ambiente com menos cobranças? Ou esta cobrança mais suave se dá em função da própria cultura da organização, por exemplo, pautada na questão da valorização dos relacionamentos, expressa pelo entrevistado? A valorização dos relacionamentos se mostrou algo recorrente em todas as entrevistas e mostrou-se uma característica importante a ser analisada; por isso foi tratada no item da reflexão sobre a organização.

Um segundo aspecto a ser considerado é sobre o movimento de reflexão que o funcionário menciona e que foi fundamental para a sua adaptação, bem como para seu autoconhecimento. Este processo parece ter sido permeado pela mudança de função, e também por vivenciar uma cultura diferente. Neste sentido, quando se deparou com algo novo, teve que questionar o que havia sido construído no passado para reconstruir-se neste novo contexto.

Um terceiro aspecto é o que o entrevistado coloca que descobriu que ele tinha **valor**. Considerando a sequência da fala, ele parece referir-se a este valor como a capacidade de contribuir com a organização. Observa-se mais uma vez a racionalidade instrumental dimensionando seu valor enquanto pessoa, ou seja, o valor do sujeito é medido pela sua capacidade de gerar um resultado para a organização.

Outro entrevistado mostrou a reflexão sobre o seu dia-a-dia, inserindo a questão do tempo que, da forma como foi colocada pelo profissional, pode ser percebida como decorrência da busca dos resultados pela organização, uma vez que ele coloca:

ver o tempo passar tão rápido! E muitas vezes, você perceber que, nossa, foi um ano muito intenso, onde eu fiz muita coisa, mas não consegui fazer tudo o que eu queria. Porque quando a gente tá nessa roda viva, e coisa e tal, você percebe que, às vezes, em determinados momentos você não

consegue desligar o cérebro. Quando está em casa, você continua trabalhando. E às vezes, pra mim, mas também vejo outras pessoas, que estão trabalhando até em demasia, por conta disto, elas ficam mais estressadas, mais atarefadas ainda, talvez isto seria uma coisa só que poderia ter uma melhoria.

Nesta fala, o primeiro aspecto a ser ressaltado é o fato de o entrevistado afirmar que “não consegue desligar o cérebro quando está em casa”. Este fato confirma que o ser humano é único e indivisível, que por mais que a sociedade atual defina o homem através de papéis sociais, a sua subjetividade não pode ser dividida desta forma. Neste sentido, convém também ressaltar que como a subjetividade não é divisível, as emoções também não o são e, desta forma, não é possível que o homem deixe suas questões pessoais em casa quando vai trabalhar nem que deixe as questões profissionais no trabalho quando vai para casa.

Além disto, a fala também demonstra uma preocupação com o trabalho em excesso, sendo este considerado como fator gerador de *stress*. Porém, apesar desta constatação, esta reflexão não questiona os pressupostos que geram esta consequência e o papel do próprio entrevistado e da ARH em como sanar desta questão.

Outro entrevistado trouxe um aspecto mostrando questionamento pelo fato da ARH não mostrar a preocupação com a reflexão sobre uma de suas atividades. Como indica o trecho seguinte:

A gente tá dando muita cabeçada, o plano sucessório vai rodar completo ano que vem, tem **muita incoerência**, mas porque assim... então para rodar... aí você toma uma decisão, **melhor do que não lançar é a gente lançar**, só que no dia-a-dia é complicado você lidar com a frustração do cara, e criando uma barreira, e você se isola, é o seu trabalho enfim. (grifo nosso).

Este trecho também demonstra uma consequência da racionalidade instrumental. Na fala do entrevistado parece transparecer que a pressão para atingir resultados leva a tomar decisões que dificultam o trabalho posterior, gerando inclusive frustração. O entrevistado também complementa sua fala com “é o seu trabalho, enfim”, no qual pode ser percebido um descontentamento com esta situação, mas, ao mesmo tempo, demonstrando conformidade com esta realidade. Esta fala também revela que o entrevistado não consegue mostrar-se como um agente ativo neste processo, cabendo-lhe assumir o papel de ‘recurso’ da organização, visto que este pode ser o papel que a organização demanda.

Outra entrevista, por sua vez, mostrou um aspecto diferente do descrito acima, no qual a entrevistada parece ter se colocado como um agente ativo de transformação, responsabilizando-se pela suas atitudes e possíveis consequências, na busca de mudar o que estava acontecendo. Quando da entrada do novo gestor, esta entrevistada relatou sentir-se constantemente contestada por este profissional, uma vez que ele, segundo a percepção da entrevistada, a via como uma defensora do trabalho da consultoria que estava atuando na empresa. A entrevistada relata que ao novo gestor, com a expectativa de fazer muitas coisas, “teria que provar tudo de novo! Provar tudo de novo pra ele, se eu era capaz de estar aqui ou não.” Segundo a entrevistada, suas atividades foram contestadas abertamente pelo novo gestor, forçando esta depoente a adotar uma postura reflexiva, como sugere o seguinte trecho:

...se trabalhando da maneira que eu trabalhei desde que entrei aqui até agora, porque eu trabalhei muito, não tinha sábado, não tinha domingo porque eu tinha prazo pra entregar, minha equipe tinha velocidade, senão eu tava morta, era muita coisa. Aí eu pensei se de lá pra cá eu não pude provar nada para a empresa, não sei se sou eu que vou querer ficar. Porque, assim, **mas foi um momento difícil demais, ele contestava muitas coisas que foram feitas, não era só contestava no sentido de querer mudar, mas questionava porque não outros caminhos.** ... Aí eu saí de férias e tive uma proposta bem boa de mercado, boa mesmo, e eu não fui para outra empresa, to contando a verdade para você, porque eu já tive um problema de saúde muito grave ... então eu não aceitei a outra proposta que eu tive do mercado porque não era a hora de trocar de emprego, porque não seria legal eu chegar na empresa pouco tempo, ter que me afastar e tal, aí eu resolvi ficar. ... e quando eu voltei eu pedi para falar com o(gerente) **“precisava falar com você” e abri meu coração pra ele. Eu não acho que tá legal o tratamento comigo, você tem todo direito, mas eu também tenho meus direitos aqui dentro, e a gente lavou a alma...** aí a gente se animou, com a graça de Deus, já aprendi muito com ele, tenho certeza que ele também aprendeu várias coisas comigo e ele fala uma coisa que é bem legal, **“Nós somos ótimos”**, tanto é que foi ele quem me nomeou (a um novo cargo) este ano. (grifo nosso).

De certa forma, esta fala pode ser pensada como um agir comunicativo entre a entrevistada e o gestor. A entrevistada parece ter demonstrado uma intenção em argumentar de forma franca e sincera, apresentando seus motivos que parecem expressar valores existenciais, com a expectativa de que a outra parte aceitasse-os como legítimos. Neste sentido, parece haver uma busca da ressignificação desta situação através desta conversa. O que pode também corroborar esta hipótese é o fato da entrevistada ter sido promovida algum tempo depois desta conversa, mostrando que o gestor teve uma mudança de atitude em relação à entrevistada

depois desta interação. Pode-se pensar também que nesta interação foi possível a relação ser alterada, passando de uma relação de desconfiança para uma relação de confiança. É interessante notar que o gestor poderia ter tomado ações baseadas essencialmente na racionalidade instrumental, valendo-se da coação (inicialmente demonstrada frente à entrevistada), da punição (como uma forma de retaliação) ou até um desligamento por este questionamento, o que não foi observado.

Nesta mesma fala, outro aspecto que pode ser colocado como característica de racionalidades alternativas é a postura da entrevistada, se colocando não de uma forma passiva, mas ativa, onde busca seus direitos, mas, ao mesmo tempo, reconhecendo também os direitos do outro (“tem todo o direito, mas eu também tenho meus direitos aqui dentro”). Um último aspecto, que já foi abordado, é o final desta fala quando ela coloca que o gestor diz “nós somos ótimos”, nos remete a questão já abordada do reconhecimento.

A reflexão sobre a atividade e o papel que a ARH tem e sua implicação para a entrevistada também pode ser observada no trecho abaixo, no qual expressa a sua frustração:

As pessoas que não são de RH, ou são, achar que a gente tem condições de atender a todas as expectativas individuais. Qual é o meu foco? É atender ao maior número possível de profissionais e não a todos. Justamente o que eu não atendi, vem falar comigo, os outros 99 não vêm falar comigo. As pessoas são ingratas, não, elas são egoístas, e acreditam que **RH tem que trazer soluções para seus problemas, particulares inclusive**. Então é uma frustração para mim isto, é uma frustração, por mais que a gente fale, eles não entendem. As pessoas vêm falar: ‘Pô, mas você não é do RH, que RH é este?’ ... Eu fico chateada. Você trabalha, concebe e sempre tem gente reclamando, **porque não consegue olhar para o todo**, porque a gente é egoísta. Isto me frustra. (grifo nosso).

Esta questão é interessante porque a fala parece demonstrar um olhar para o coletivo e a frustração pelo não compartilhamento desta visão. Outro aspecto que chama a atenção é o fato de que o entrevistado narra que as pessoas tem expectativa que o RH resolva inclusive os problemas particulares. Neste sentido, podemos ressaltar dois aspectos distintos: o primeiro relacionado com o fato do profissional colocar-se desta forma, sua fala parece denotar que, para ele, a organização não deve invadir este espaço privado; e o segundo ponto é de que os próprios funcionários pedem para que este espaço seja invadido pela organização, abrindo assim uma possibilidade de controle maior da organização sobre as pessoas.

A reflexividade também pode ser observada em outro trecho da mesma entrevista, considerando valores pessoais e que estão alinhados com as racionalidades alternativas, pela conformidade com valores emancipatórios —como a justiça, por exemplo:

Eu **sou uma pessoa** ... e em um trabalho de liderança que a gente teve estes dias o grupo tinha que definir a pessoa em uma palavra. Nós estávamos em 33 pessoas e eu tive 32 votos com a mesma palavra e uma pessoa só que não me deu esta palavra, que é justa. **Então eu acho que eu sou justa.** (grifo nosso).

Neste trecho é interessante ressaltar que o próprio entrevistado utiliza o termo 'pessoa' para se definir, ou seja, ele se coloca como uma pessoa justa e não como um profissional justo. Apesar deste aspecto poder estar vinculado à racionalidades alternativas, é preciso avaliar como esta 'justiça' é aplicada no dia-a-dia deste indivíduo, ou seja, no contexto permeado pela racionalidade instrumental e suas contradições. Mesmo assim, é importante ressaltar que, pelo menos, esta preocupação com a justiça foi mencionada pelo entrevistado.

Seguindo ainda na mesma entrevista, observa-se mais um aspecto para ser discutido no que se refere ao questionamento que a profissional demonstrou durante o processo de mudança da ARH:

Os desafios que eu enfrentei, vou contar pra você... O principal desafio foi o medo, porque o medo? O medo de não dar certo, porque nós estávamos construindo, ainda estamos construindo. Estávamos não, nós entregamos uma parte, mas tem muita coisa pra fazer ainda. Nós estamos **construindo algo que é um sonho**. Primeiro que um sonho pro pessoal de RH entendeu? Porque eu, como função do RH, que é estar num RH **que seja atuante, de verdade, que não esteja só no nome "estratégico" que ajude a dar os rumos pra empresa e não só correr atrás pra suportar**. Sabe, que esteja à frente, então, é um sonho mesmo. **É um sonho de carreira**, estar aqui num momento desses. Vou te dizer, vale pro mestrado que você está fazendo, vale pro doutorado que você possa fazer que você sabe que vivenciar isso aqui traz muita bagagem pra gente. Mas por que o medo? **O medo de não dar certo**. O medo de decepcionar as pessoas, porque **quando as pessoas colocam uma expectativa grande sobre você, e eu sei que eu recebi isso da empresa. Empresa, que eu estou dizendo, é de dirigentes da empresa e mais do que meus dirigentes**, vou te dizer, **dessa equipe que me acompanha, e que é muito boa e dos empregados**. ... eu fiquei muito próxima deles (dos empregados), eu fazia 10, 12 turmas, até que todos quisessem participar e estivessem lá pra divulgar o benefício. Que o benefício, cada reunião de duas horas, porque eu queria primeiro ter uma **oportunidade com o pessoal pra ouvir o que eles tinham pra falar**. Porque numa divulgação do benefício o que você consegue, você pega um monte de insumos e de expectativas pra outros, não é? E daí é o momento de você falar com eles a gente vai nesse ou não, não vamos. **É um momento de liberdade, então vivia muito isso e pra mim era muito importante**. Então decepcionar esse povo que acredita

no teu trabalho, eles acreditaram em mim eu tenho certeza. Eles vêm procurar, eu consegui estreitar **um laço que pra gente que cuida do RH é muito importante**. Eu vejo que é muito importante que as pessoas **vejam a gente com confiabilidade. Ver na gente, “gente”, gente que está aqui pra cuidar de gente, né?** Então o medo de decepcioná-los é muito grande.... eu tinha que lutar contra uma coisa minha também. Assim, o medo de errar então eu ficava me perguntando o tempo todo: “Será que é isso realmente? Será que não é?”. Eu tinha que primeiro me convencer, entendeu? Então foi uma luta comigo. E foi, né. Graças a Deus eu consegui. (grifo nosso).

Nesta narrativa, podemos identificar a coexistência das diferentes racionalidades. Por um lado, o entrevistado coloca a questão do medo, da sua luta consigo mesmo para não decepcionar as pessoas, o foco no cuidar de gente, denotando uma visão de respeito pelos demais profissionais da empresa e consigo mesmo. Conforme observado na revisão da literatura, esta postura denota o reconhecimento do outro, o que representa um forte componente das racionalidades alternativas. Isso pode ser verificado pela postura do entrevistado em relação as outras pessoas, uma vez que sua preocupação está no medo de frustrar as pessoas - e não foi mencionado (pelo menos diretamente) o medo de perda do emprego, ou por não contribuir com os resultados da organização. Por outro lado, enquanto responsável pela construção do ‘sonho’ (que é um sonho de carreira), também pode-se inferir a construção de um ideal e, conseqüentemente, a valorização dos outros profissionais como participantes desta conquista.

Outro aspecto a ser abordado com base neste trecho da entrevista “porque eu como função do RH, que é estar num RH **que seja atuante, de verdade, que não esteja só no nome “estratégico” que ajude a dar os rumos pra empresa e não só correr atrás pra suportar.**” A entrevistada coloca a ARH, como uma área responsável, não somente por suportar a organização, mas também por influenciar os rumos da empresa. Nesta fala também há ambiguidade, uma vez que pode considerar a ARH como influenciando a organização e, neste sentido, chamando a atenção para a questão das pessoas, mas por outro lado, também pode ser colocada como um modelo ‘ideal’ de ARH.

Desta forma, cabe um questionamento se esta é uma visão ingênua e idealista ou se este é um discurso criado para manipular e fazer com que todos os envolvidos se sintam importantes em participar deste processo, denotando um agir estratégico no qual os profissionais são postos como um meio para que este objetivo seja atingido. Neste sentido, ouvir as expectativas dos profissionais pode ser visto

como uma forma de interesse genuíno no ser humano, ou como uma fonte de informações para potencializar o controle e a manipulação, ou ainda, uma forma de realmente entender e auxiliar as pessoas.

Um dos entrevistados trouxe também que está em um momento marcado por questionamentos sobre o seu papel profissional:

Olha, uma das coisas que eu to, neste momento de muito questionamento, é que o meu papel, que eu exerço e que gosto muito, você tem dificuldade imensa de fazer entregas concretas, ou entregas suas, é tudo parceria.

Nesta fala, o entrevistado parece estar se referindo a dois aspectos: o fato deste profissional não ter uma entrega concreta, visto que sua atividade de *Business Partner* está relacionada com o suporte aos gestores e não gerando um produto físico, e também sobre a questão da impossibilidade de conseguir fazer algo sozinho, uma vez que requer parcerias para executar seu trabalho. Esta obrigatoriedade do trabalho em equipe, conforme apontado por Faria e Meneghetti (2001), além de gerar um medo e culpa de uma exclusão, acarreta ainda uma dificuldade de identificação do entrevistado com o seu trabalho.

A última fala abordada neste tópico também pode observar uma consequência da racionalidade instrumental, no qual, em função de um bem-estar familiar, por exemplo, a profissional escolhe deliberadamente se submeter às regras da organização:

Eu já tinha trabalhado com eles (a consultoria) no passado, ..., então eu já conhecia o estilo deles, sabia bem como era. Tem o projeto, entendi o projeto, entendi muito assim, olha, que era para implantar o que já estava desenhado, então, eu, eu baixei bastante a expectativa, dei uma equalizada ficou bem claro. Vim aqui neste momento para operacionalizar, operacionalizar o projeto, ficou bem claro, até para não ficar assim, poxa, eu queria fazer coisas, criar, e tal, mas não era o tom neste momento... Era muito assim, ó, isto aqui tá pronto, coloca no ar.

Nesta entrevista, a entrevistada deixou claro que ingressou na empresa já sabendo que não haveria espaços para discussão, ou seja, a existência dos conflitos seria negada ou resolvida através da decisão hierárquica. Porém, por motivos pessoais, ela aceitou o desafio para poder ficar mais próxima dos filhos. Neste sentido, pode-se observar que a profissional parece ter se colocada como um recurso da organização, ao invés de um agente ativo, mas agiu desta forma deliberadamente para preservar seus interesses que estão relacionados a sua vida



fora dela, nas questões de família. Neste sentido, podemos ressaltar duas ambiguidades, por um lado a entrevistada agiu estrategicamente, visando seu interesse pessoal, mas por outro lado, a entrevistada, a despeito do contexto atual permeado pela racionalidade instrumental e valores econômicos, não considerou estes valores como fatores determinantes para a sua decisão.

#### 5.2.2.2 Reflexão sobre a área de RH

Neste tópico serão expostas as reflexões dos entrevistados acerca da ARH. Neste sentido, pode-se constatar que há uma predominância no questionamento da ARH enquanto geradora de valor para a organização, ou seja, o questionamento sobre a ARH é pautado principalmente pela busca da ARH em contribuir com os resultados da organização. Também é possível observar como o processo de mudança ocorrido na área foi percebido pelos profissionais como algo que realmente trouxe um diferencial estratégico para a organização, como pode ser observado na sequência de citações:

...Antigamente... a gente ficava na nossa caixinha, fazendo um programinha ou outro, você não **tinha a percepção de um valor agregado ao teu trabalho**, você percebia que você atuava, fazia as coisas. Ao mesmo tempo que entregava, **you tinha ... a sensação de que entregando ou não, não ia fazer nenhuma diferença, porque ninguém tava percebendo o que o RH fazia**. Já hoje não, **you percebe que o RH é envolvido nos fóruns de decisão**, está sempre sabendo de tudo que está acontecendo, quando uma área está fazendo uma atividade envolve o RH. Anteriormente você tinha **certo sentimento de filho bastardo**, era bem estranho neste aspecto, você ficava meio frustrado mesmo. (grifo nosso).

Com as mudanças na empresa o RH também está atuando de forma mais estratégica, que ele realmente influencia. Antes ele era reativo e era mais tímido, a gente trazia coisas, mas não influenciava tanto, não fazia tanta diferença no negócio ... hoje somos notados, 'ó, tem que ouvir o RH' ... Teve um período assim que a empresa teve um ranço e que ainda, de vez em quando, se não cuidar a gente sente. **O RH lança programas para deixar as pessoas felizes**. Mas não tinha um alinhamento, um linha mestra. ... não tinha um olhar crítico, tinha um programa de retenção de talentos ... mas para que serve? É um programa de treinamento para todos os analistas *seniors*. E para que serve? ... será que todos os *seniores* tem que ser retidos? ... não tinha um pensar crítico ... com a mudança (saída da consultoria e entrada do novo gestor, o RH passou a ter mais autonomia, a gente se apropriou das coisas ... aí as pessoas começaram a se sentir mais donas das coisas. (grifo nosso).

... hoje a gente está em outro nível, outro patamar, tanto que tudo e qualquer iniciativa que esteja planejando fazer ou fazendo o RH tá sempre

tendo participação. Todo este trabalho, este movimento que teve nos últimos dois anos a gente percebe que a **visão que as outras áreas têm de RH já é diferente**, a gente conseguiu crescer no nível de maturidade de entrega para a empresa, ... principalmente mudando a percepção das pessoas. Uma coisa que acontecia muito no RH antigo é que muitas entregas acabavam sendo feitas ... mas muitas vezes, eh, tinha duas possibilidades, não se fazia um *marketing* adequado daquilo, o RH fazia, ou RH não entrega, mas as pessoas não sabiam o que era feito, ou então os planos não eram atrelados às outras áreas, às estratégias da empresa, então ficava ah, 'era programinha de RH, **qual é o benefício que a empresa vai ter com tudo isso?**' E hoje não, hoje a gente tem aonde a gente quer chegar: Você percebe que **existe para todos os projetos que estão sendo feitos, que tem uma justificativa, estão embasados nas estratégias da empresa, todos eles estão alinhados, casados entre si, isso muda a percepção das pessoas, estamos fazendo um marketing melhor do que o RH faz**. Esta mudança de percepção foi em função destes dois motivos. ... além disto, foram criados dois indicadores: IDGP - índice de desempenho gestão de pessoas e o IDRH que é o índice de desempenho de recursos humanos. Então, a gente atribuiu 10-12 indicadores onde você verifica, faz a análise da gestão das pessoas, então nesse caso a gente tem índice de demissionários, índice de HC padrão e desvio do HC padrão, acompanhamento de horas extras, avaliação de competência dos sucessores, avaliação dos perfis atuais, a questão de atingir os objetivos individuais, que é a gestão de desempenho, tem o indicador de SGI que é de segurança e medicina do trabalho, tem oportunidades internas, então são 12 indicadores onde você faz mensalmente um monitoramento por gerência, de como está o índice de determinada gerência. Estes indicadores são apresentados mensalmente na nossa reunião de diretoria e depois são feito os repasses aos demais membros das equipes, você verifica mensalmente qual o desempenho geral da empresa e os indicadores por gerência. ...São todos objetivos. Todos eles são indicadores de resultados quantitativos, então é índice, percentual, nota da avaliação, percentual de aderência aos módulos do sistema de gestão integrado, então são todos objetivos. (grifo nosso).

É interessante notar que os entrevistados relacionam o período anterior às mudanças com o sentimento de frustração, por não sentirem a área de RH valorizada "porque ninguém tava percebendo o que o RH fazia". Hoje, sentem-se mais valorizados, especialmente pelo fato de acreditarem que a organização está valorizando mais a área de Recursos Humanos e de estarem envolvendo-se no dia-a-dia da organização. Além disto, pode-se identificar outros elementos que podem interferir no sentido do trabalho para o profissional de RH, como a questão da indiferença da organização com o RH (quando ele menciona que "entregar ou não, não faria diferença").

No segundo trecho também é ambígua a fala sobre a questão do RH lançar programas para deixar as pessoas felizes. Podemos apenas inferir que, como os programas não estavam alinhados com os objetivos da organização, não tinham um propósito claro para a organização, também não ficando claro quais seriam os benefícios que a organização teria com estes programas. O mesmo aspecto é

observado na terceira fala, onde também se observa a sistematização de indicadores que mostram claramente que a racionalidade instrumental permeia a ARH. Pode-se acrescentar ainda um complemento da fala anterior, que explica o porquê da definição destes indicadores: “o próprio fato de você **estar sendo controlado, você acaba se motivando a fazer**, bem ou mal, você acaba fazendo”. (grifo nosso).

Outra entrevista coloca que a necessidade de mudança se deu porque:

O RH ficou, na realidade, ele não cresceu como (a empresa) cresceu. Com a vinda do novo gerente, o que é um cara do mercado, com a vontade do CEO e com o nosso novo diretor de RH ..., eles patrocinaram muito. Então hoje nós **temos o processo sucessório extremamente fantástico**, que é *top*, nós temos um programa de gestão de desempenho muito bacana, nós temos um programa de remuneração variável fantástico que a gente não perde para ninguém no mercado, questão de carreira, estamos buscando agora a universidade corporativa. Isso sem contar com os processos triviais. Hoje (a empresa) tá muito a frente. ... vai se tornar referência em gestão de pessoas ... a gestão de desempenho, a gestão de carreira, o programa de sucessão, mas ele (o gerente) não deixou a base. Hoje os funcionários têm um local, tem uma urna onde ele consegue direcionar a reclamação, o pedido dele, tem SLA (indicador) para atendimento, pesquisas com nível de satisfação, então ele está cuidando muito mais do funcionário do que antes. Ele conseguiu balancear isto, o operador não enxerga o estratégico, ele enxerga isso que você falou a necessidade dele de receber o vale-transporte naquele dia. (grifo nosso).

Neste trecho, é interessante observar a contradição entre os depoimentos, no que se refere ao planejamento sucessório, uma vez que, em um depoimento anterior, um dos entrevistados colocou que o programa foi implantado ‘com inconsistências’ e este trecho coloca este programa como sendo algo fantástico. Neste sentido, pode-se pensar na diferença entre o que é aplicado e a retórica utilizada pela ARH. Outro aspecto a ser observado é que este entrevistado menciona que o RH está “cuidando mais do funcionário”, parecendo estar se referindo apenas ao vale-transporte no dia e à satisfação do atendimento na central de serviços, neste sentido, o cuidar está atrelado a lógica instrumental.

Outra reflexão sobre o RH demonstra outro aspecto interessante, falando sobre o caráter invisível do RH:

Parte da atuação de RH é invisível enquanto funciona. Ela só é visível quando você comete um erro e eu sou responsável por todos os erros que aconteçam aqui. Primeira regra de liderança, você é responsável por tudo, nós temos uma cultura no Brasil que aponta o erro de forma muito mais veemente do que o acerto ou o valor, então o que me frustra em RH é que por mais novo que seja o erro que você está cometendo, eu sinto que ele é

sempre sobrevalorizado e isso não é justo com as pessoas que trabalham com bastante afinco e estão obviamente para acertar e, claro, nós fazemos milhares de operações todo dia aqui na área ... e **é claro que nós vamos errar**. O que me frustra um pouco, é que ainda existe nas pessoas a percepção que eu tenho que acentuar que você errou, você me entregou 999 certas e uma errada, vamos falar sobre a errada, né? Isso é uma cultura brasileira, você quando chegava em casa, você não sei, alguém que você conhece, seus filhos, chegam em casa, né? Eu fico lembrando de mim, chegava em casa com o boletim e tinha várias notas acima de 90, 10 e tinha lá um 6,5 este era o assunto do jantar. Vamos falar daquilo que eu sou bom, vamos reforçar o positivo, esta cultura do erro é ainda muito frustrante para as pessoas de RH e a gente tem que lidar com ela, não tem jeito. Isto é a coisa que mais me frustra, eu não me frustro por parte de RH ser operacional, como as pessoas falam, não tenho nenhuma frustração em relação a isto, porque eu sei que esta atividade operacional tem um fim **nobre**. Não faz pra ver, então este tipo de coisa eu já entendi os paradoxos da responsabilidade de RH, nós somos especialistas administrativos, somos **o engajador do comprometimento das pessoas, somos responsáveis por este engajamento, somos agentes de mudança, somos um parceiro estratégico**, somos tudo isso numa área só. Então, nada do que tá aqui dentro me frustra, uma das coisas que mais me frustra é isso, a gente comete erros, e esses erros... tem plena convicção de que todos nós aqui **usamos o lado bom do erro, que é aprimorar o modo como a gente faz. Mas a gente não consegue se livrar da cultura, tanto por nossa própria educação, nossa própria cultura, quanto pela cultura de quem é o prejudicado pelo erro que vai vir aqui apontando o dedo 'vocês erraram aqui'**. Mas a gente já tá bem calejado e a gente tira de letra esta parte. (grifo nosso).

Este trecho também traz considerações interessantes, uma vez que a possibilidade do erro é considerada e admitida, mesmo o erro sendo um sinal de que a eficiência não foi obtida. Esta consciência pode denotar um aspecto de racionalidade alternativa, porém ele é visto como uma coisa boa, no sentido de gerar um aprendizado e que desta forma, sim, o resultado será obtido.

Por outro lado, outro aspecto que denota uma racionalidade instrumental pode ser o caráter de engajamento, de comprometimento que é visto como uma função de ARH. Neste sentido, relembramos Vizeu (2009a) que considera que as técnicas de Gestão de Pessoas tem se tornado cada vez mais sofisticadas para assegurar a instrumentalização do homem na busca de resultados. Outras reflexões sobre o ARH mostram também as tensões entre pessoas e resultados:

Eu acho que é possível você trabalhar com as duas coisas. É claro que uma pessoa da área de humanas sempre vai estar mais focada nas pessoas, e que uma pessoa da área de exatas vai estar mais focada nos resultados. Mas eu acho que é possível você trabalhar esta dicotomia, estas duas situações, porque você consegue mensurar o resultado através do resultado das pessoas ..., Não tem como dissociar as duas coisas. É claro que, muitas vezes o RH é mal visto nas empresas por não saber trabalhar com resultados, mas é se você conseguir mostrar que as pessoas é que trazem estes resultados, este é o foco que o RH tem que atuar. Então, só que é

claro que isto não é tão simples. Sai de um modelo como a gente tinha no passado, que era ‘ah, vou fazer este trabalho porque é bom para as pessoas porque elas vão estar motivadas’, e outra é falar: ‘olha, vou fazer este trabalho porque as pessoas mais motivadas vão me trazer um melhor resultado desta e desta forma’. Mas eu acredito que no futuro, nós teremos que trabalhar com RH que sejam... que tenham uma visão centrada, nunca vai poder deixar de reter, de cuidar das pessoas, mas também cuidando dos resultados da empresa. Uma coisa é diretamente base para a outra, você cuidando bem das pessoas, elas trarão um melhor resultado para a empresa e um bom resultado da empresa também vai trazer mais benefícios para as pessoas. Então, acho que o papel fundamental de RH é realmente isso, cuidar das pessoas, mas também saber mostrar que resultados estas pessoas dão e você sempre continuar com esta balança muito bem equilibrada, pessoas e resultados.

Neste trecho, podemos observar um exemplo da racionalidade instrumental demonstrada claramente **“ah, vou fazer este trabalho porque é bom para as pessoas, porque elas vão estar motivadas’, e outra é falar: ‘olha, vou fazer este trabalho porque as pessoas mais motivadas vão me trazer um melhor resultado desta e desta forma”**. Neste exemplo, nota-se que a ARH considera as pessoas e sua motivação apenas na medida que estas são recursos que vão trazer resultados para a organização. Neste sentido, a ARH tem um papel claro de manipular os recursos para garantir os resultados, conforme apontado na revisão teórica sobre ARH. Além disto, também se observa o alinhamento desta fala com o modelo funcionalista, ou seja, o homem enquanto recurso, o homem reativo definido por Ramos (2001). Além disto, observa-se que não há diferença entre os objetivos da organização e do homem, uma vez que o resultado da organização também seria bom para as pessoas.

Outra fala de um entrevistado traz outro aspecto que mostra a tensão entre as racionalidades:

Os processos implantados (pelo ARH) têm, sim, esse foco de dar importância, dar relevância às pessoas, de dar espaço. Mas o que tem por trás disso aí é uma coisa bacana. Exemplo ‘a autogestão da carreira’. Não é a empresa que vai fazer a tua gestão da carreira. Você tem acesso a todas as famílias de cargos, a todas as oportunidades que pode ter na empresa às quais você pode migrar e você faz uma auto-avaliação para ver se você tem *gap*, por onde pode caminhar. Eu acho que isto é uma forma de valorizar o ser humano. **Para que você faz isso? Isso não faz dinheiro, isto não reverte em nada, isto é meramente transparência, satisfação, clareza de caminhos. Então eu acho que essa é uma preocupação genuína, isso, não fez com outro objetivo... senão trazer isso mesmo à tona.** (grifo nosso).

Neste trecho observa-se um aspecto considerado, pelo menos na percepção do profissional, como sendo um aspecto de racionalidades alternativas, uma vez que

o programa citado demonstra uma preocupação com transparência, satisfação e respeito pelos funcionários em detrimento do retorno econômico do projeto para a empresa dado pela racionalidade instrumental. Por outro lado, este discurso está associado à questão da empregabilidade, discutida no quadro teórico como significando não uma liberdade dada ao homem na busca de sua autorrealização, mas como uma preocupação de que ele continue se desenvolvendo para ser aceito e valorizado no mercado de trabalho (ENRIQUEZ, 1997b; COSTA, 2004).

Outro aspecto que pode ser analisado através da racionalidade instrumental é o fato dos desligamentos que ocorreram, bem como seu impacto sobre as pessoas que ficaram:

O que mudou realmente talvez, é, foi que pessoas que não se enquadravam neste [...] momento relacional, que anteriormente estavam aqui, hoje não estão mais. Então talvez esta fosse a principal mudança, pelo fato de um novo modelo da revitalização certas pessoas que tinham certos comportamentos, não cabem mais neste novo modelo. Então alguns desligamentos acabaram tendo que ser feitos, por conta deste novo modelo. Pessoas que não **vestiam a camisa**, ficavam **só na sua caixinha**, já não se **enquadravam mais neste modelo de visão por processo, multifuncional e tudo mais e aí acabaram ou se desligando, ou tendo que ser desligadas**. Então hoje a gente já **tem um perfil bem homogêneo neste aspecto**. Esta, acho, que foi a principal alteração. (grifo nosso).

Um dos poucos trechos onde foi mencionado que alguns desligamentos foram feitos na ARH e também se observa a busca por um perfil homogêneo no qual as pessoas que não se enquadram, são desligadas. Neste sentido, podemos recuperar as colocações de Enriquez (1997) sobre a tendência da empresa valorizar os comportamentos que se conformam aos seus próprios interesses. Nesta perspectiva, são valorizadas pela empresa as pessoas que usam o próprio trabalho, o grupo e os treinamentos para garantir o crescimento da organização.

A próxima fala que será apresentada mostra uma reflexão sobre o papel do RH de forma instrumental, não deixando espaço para a emergência de racionalidade alternativa:

Eu acho que nós somos uma área, eu vou te falar, que é a minha visão que é bem particular. Eu nunca vi isto escrito em lugar nenhum embora eu tenha tido excelentes professores eu nunca ouvi ninguém falar nestes termos. **RH para mim é uma área de marketing e vendas**, como a área de vendas e *marketing* de uma empresa típica. Eu tenho que estar o tempo todo fazendo o desenvolvimento de novos produtos e serviços, **eu coloco no mercado para consumo dos meus clientes**, que tem que pagar um valor por aquele produto e serviço que recompense o que eu fiz, e ainda me dê certo lucro, que neste caso significa que eles não acham caro o custo que eu estou

tendo para a organização, tem que fazer as traduções, mas é assim. **Eu tenho produtos que ficam obsoletos, que eu tenho que tirar do mercado. Eu tenho que cuidar do meu *marketing*, eu tenho que fazer a propaganda no tamanho certo, na medida certa para valorizar o meu produto, meu serviço.** Ele não pode nem a mais, nem a menos. Se ele for a mais ele pode ser mais espuma do que chopp, se ele for a menos ele não valoriza o que aquele produto vale, então eu tenho que fazer desta forma. Eu tenho pessoas que estão trabalhando na prospecção de mercado o tempo todo, pessoas que estão do lado de fora de RH, eu tenho a minha central de atendimento a clientes, meu CAC, que é a central de serviços. Assim, **eu sou avaliado, grande parte da pesquisa de clima se deve a ação direta de RH.** Eu tenho a **minha pesquisa de serviços para saber onde eu tô acertando onde eu tô errando.** Eu tenho o preço dos meus produtos, eu tenho um portfólio, gente, eu sou uma área de vendas, de vendas, eu sou uma área de vendas e *marketing* típica! Pura! Eu só tô disfarçado, meu produto e meu serviço tem uma cara diferente, mas eu tenho que trabalhar como uma área de *marketing* e vendas, eu tenho que vender o produto, o produto tem que ter valor intrínseco, não pode ser, sabe, **eu não posso ensacar o ar e achar que eu vou vender. Vender areia** na praia, não dá. Eu preciso ter produto com conteúdo, isso nos transforma, e por isso o perfil das pessoas de RH tem mudado e tem que continuar mudando ao longo do tempo. (grifo nosso).

A instrumentalização da ARH nesta fala corrobora com os aspectos levantados na história da ARH e seu papel nas organizações, uma vez que parece denotar que a preocupação central está na contribuição que a ARH pode gerar para a organização, colocando-a como sendo uma área de *marketing* e vendas. Neste sentido, parece que a ARH tem a preocupação de oferecer serviços e produto que a organização precise – ou queira – para garantir o atingimento dos resultados econômicos.

Um último aspecto que será posto neste tópico é o espaço de fala mencionado no dia-a-dia do RH:

Aqui tudo é muito negociado, como a gente fala, é um aspecto relacional.... Então muitas vezes é possível pelo menos a negociação, não é garantido que você vai conseguir estender o prazo. Mas você consegue ter a oportunidade de negociar, o espaço existe... Existe até uma frase, que o pessoal brinca, em toda reunião que tem a última frase: “todo mundo está confortável?” (risos) Então, a gente sabe que por mais que as coisas não acontecem da forma que elas querem que aconteça, mas pelo menos existe um espaço para você tentar... Às vezes o desconforto não é resolvido, mas pelo menos tem este espaço para a pessoa explicar a opinião, o porquê ela não está confortável com aquilo. Mas às vezes até mudanças deixam de ser feitas por conta disto. Pelo fato, a pessoa, fala ‘olha, não to confortável com isso’, às vezes até é procurada uma alternativa para evitar este desconforto... com os nossos gestores que a gente tem aqui agora.... então realmente as pessoas podem se expor, suas emoções, seus sentimentos abertamente para eles, não existe um tipo de ressalva, você se sente realmente confortável.... só que eu sei que nossos gestores às vezes se sobrecarregam por conta disto.

Esta questão pode mostrar que há um espaço de fala, no qual os profissionais poderiam agir comunicativamente mas, para assegurar que este espaço de fala seja de fato um espaço para a emergência de racionalidades alternativas, seria necessário observar se nestas interações a confiança e reciprocidade são respeitadas, ou se este ato se constitui como um discurso.

Nesta última fala o aspecto relacional também foi mencionado, e este será o próximo a ser abordado, no tópico reflexão sobre a organização.

### 5.2.2.3 Reflexão sobre a organização

Neste tópico foi observada principalmente a existência ou não de questionamentos sobre a organização e a sua cultura. Os relatos mencionaram varias vezes um dos valores organizacionais pregados pela organização: a valorização dos relacionamentos. Nestas falas podem ser percebidos questionamentos dos profissionais sobre este valor, e também pode ser percebida a reprodução da cultura da organização, por vezes, sem questionamentos.

Esta valorização dos relacionamentos é colocada como um foco nas relações entre os profissionais da organização. Este valor também estaria atrelado com aspecto que mostra que a empresa não é voltada somente para os resultados econômicos, como parece sugerir a fala abaixo:

[Na empresa] a gente tem um traço cultural muito forte que é trabalhar muito as relações. Então, acho que por se **cuidar muito das relações, a gente nunca vai ter uma cultura estritamente voltada a resultados.** E no momento em que isto acontecer, o "R" vai deixar de ser o "R", então hoje a gente sabe, que por mais que a gente cuide dos resultados, a gente que **tenha foco em resultados, a gente nunca se esquece das pessoas.** Então se em um momento **você tiver que escolher, entre, 'ah eu vou só trabalhar com resultados', isso vai me trazer um problema para as pessoas, eu vou escolher as pessoas.** Então eu não sei se é especificamente no nosso caso por ter esta cultura muito forte de cuidar muito das pessoas, eu sei que aqui a gente nunca vai ter esta balança pendendo para o resultado, a não ser que as pessoas que trabalham aqui, a direção mude completamente de visão. Porque desde que eu entrei aqui, sempre se cuidava muito das pessoas... Então, **aqui eu sei que mesmo tendo resultado e pessoas, o resultado não vem a qualquer custo, principalmente se for às custas das pessoas. Acho que a gente sempre vai ter este equilíbrio. Como eu falei, neste momento que eu tô vivenciando, sei que é desta forma, a não ser que mude os administradores, a diretoria, o conselho coisa e tal, isto não muda.** (grifo nosso).



Quando questionado se o entrevistado teria um exemplo para citar, onde o foco nas pessoas foi dado em detrimento dos resultados econômicos da organização, foram dados dois exemplos: a prorrogação da licença maternidade ter sido implantada sem a organização saber exatamente como seria a restituição do INSS; e o fato da empresa não permitir que os funcionários passem o crachá no final do horário de trabalho e fiquem trabalhando, prática que, segundo o entrevistado, é comum em outras empresas para evitar custos adicionais com horas extras. Nestes exemplos, é importante ressaltar que não foram mencionados aspectos relativos à busca de reconhecimento e legitimidade da organização perante a sociedade e perante seus membros, e também a implicação legal da questão da hora extra. Com base nesta fala, pode-se questionar novamente o que está por detrás do ‘cuidado com as pessoas’ expresso pelo entrevistado, uma vez que parece ser um discurso *soft* para ações decorrentes da realidade *hard*. Outro entrevistado coloca esta questão de forma bem sucinta: “Porque a empresa “K” é uma empresa financeira, né, diferente daqui ....”

O trecho a seguir também relaciona o foco nas relações e nos resultados econômicos da organização:

Se [a empresa] tivesse uma crise, esse relacional cairia por terra e aí a cobrança seria um pouco diferente. Por isso quando eu falo de valor, acho que é um valor obviamente, mas eu não diria que é relacionamento. Eu diria que o valor são as pessoas. As pessoas que você pode chamar de valor, mas as coisas acontecem de forma diferente. [A empresa] tem uma base muito sólida, as coisas vão acontecendo ao natural. Aí talvez, com todo esse movimento que [a empresa B] tenha, essa forma como ele trata, pareça que existe relacionamento, mas existe em qualquer empresa, só que aqui é mais *sweet*, é um pouco menos *hard*, mas isso é por causa do momento que ... vive ... não vá para o confronto, mas evita-se por uma série de coisas. Mas se nós fossemos uma empresa de serviços, não seria assim. O relacionamento teria sim, mas um pouco diferente.... [A empresa B] **não precisa de conflito, ele se preparou para isto, ele fez isto muito bem feito. Então não precisa ter conflito**, ... Se precisar a gente vai e confronta. E aí o não confronto explícito acaba não acontecendo, mas existe cobrança, mas de uma forma, por crescer muito bem, acho que isto é *sweet*, é uma coisa bacana, facilita. (grifo nosso).

Este entrevistado parece levantar suspeita sobre a postura da organização, uma vez que coloca que o foco nas relações só é possível nesta organização, porque ela não enfrenta, e nem nunca enfrentou (segundo vários entrevistados) uma crise financeira. O próprio entrevistado coloca que, se esta situação não fosse observada, “esse relacional cairia por terra”.

Por um lado, a valorização dos relacionamentos nos leva a imaginar um aspecto ligado a racionalidades alternativas, respeito, reciprocidade, confiança e bem estar social, conforme apontado pela fala abaixo:

Até pelo fato de se ter este traço muito forte no relacionamento, **muitas pessoas que vêm de empresas que não são voltadas para este tipo de tratamento... às vezes não dão certo aqui dentro**. Tipo gestores que vêm de multinacional onde tudo é feito na parte da pancada, pressão e coisa e tal, às vezes não dão certo aqui dentro. Porque a gente teve alguns casos de pessoas que saíram da empresa e falavam ‘nossa, aqui é tão suave, eu não consigo trabalhar em um clima tão ameno, eu só consigo trabalhar sob pressão, cobrança, aqui é muito tranquilo, ah, relacional não dá certo’. Tanto de nível de chefia quanto outros, **as pessoas que são acostumadas a bater de frente, coisa e tal, aqui não dão muito certo**. Então ou as pessoas saem ou saem com elas porque as coisas acabam não sendo compatíveis, não dando certo. Todo mundo procura tratar com muita cortesia, muito respeito. (grifo nosso).

No aprofundamento das entrevistas, porém, revelaram-se outros aspectos sobre esta valorização dos relacionamentos, que não denotam uma reprodução passiva, mas um questionamento sobre esta questão, que mostra a racionalidade instrumental permeando este valor organizacional:

Nós somos uma empresa relacional você já viu isso aqui? E isso se mistura na medida em que este **discurso** ainda não foi muito aprofundado. A gente fala que nós somos uma empresa de relação. Se traduz assim, no email ‘taty, oi taty...’ É tudo **muito informal, então é relacional?** Ela é, na relação quem não consegue se adaptar muito a isso acaba tendo uma certa dificuldade. ... Só que às vezes isso é um **discurso porque nas relações no dia-a-dia não é bem assim, tem competitividade tem vaidade tem poder...** Eu acho que já foi muito mais de vaidade aqui. Hoje eu vejo que é um pouco menos, porque se profissionalizou muito. Mas é uma empresa bem relacional e sinceramente acho que ela nunca vai deixar de ser do jeito que é... mas **você tem de cuidar das relações, da forma de como você fala, como você se coloca numa reunião, como você se dirige pro outro**. Então tem às vezes em planos de desenvolvimento, ‘ó, essa pessoa aqui precisa refinar’. Se não tiver um fino trato ele não vai conseguir desenvolver na carreira... tem o refinamento, o glamour. É importante, assim, sem ter isso esse cara não vai adiante... E aí você vê pessoas que são super glamorosas, mas não tem conteúdo. (grifo nosso).

Além de colocar a questão do relacional como um “discurso”, esta fala sugere que este valor é posto para mascarar as relações de poder na organização. Nesta linha, parece haver um relacionamento informal dos participantes, mas que não é um relacionamento espontâneo, e sim um agir estratégico, no qual os indivíduos podem estar buscando os seus interesses pessoais, uma vez que se um não aponta a incompetência do outro, ‘fica tudo bem’.

Um dos entrevistados coloca que esta valorização dos relacionamentos, também expresso através do 'relacional', foi algo que ele ouviu muito quando entrou na empresa e em uma oportunidade que teve com o presidente tocou neste assunto:

Aqui... qualquer pessoa que entra aqui, você vai escutar muito aqui, o relacional. Você já deve ter escutado, relacional, relacional e até teve um momento que a gente fez uma integração pesadíssima... a gente teve a integração de um mês com diretor, gerente e tudo mais e aí, aí teve gente do RH que veio e bateu no nosso ombro e falou '**Cuidado com o que você fala aqui, aqui não é aquela multinacional que você trabalhou, aqui é relacional**' e nessa integração a gente teve **15 minutos com o (presidente) e eu perguntei para ele o que é esse relacional. 'É o respeito pelas relações, respeito pelas pessoas, lembrar que você está falando sempre com o coordenador de alguma coisa, mas é uma pessoa ali com seus valores, com seus sentimentos, né?'**. Mas isso é distorcido... O que é distorcer isso daí? A gente tá numa apresentação, você tá numa apresentação e eu falo 'tá bom', mas depois eu falo pro (fulano) o que você apresentou e digo que você é sem noção, como pode deixar ela naquele cargo, tem gente bem melhor do que ela. Coisas assim que prejudicam até o trabalho. (grifo nosso).

Pode-se observar que, inicialmente, a idéia que permeava, segundo as palavras do presidente expressas pelo entrevistado, uma preocupação com a pessoa, com seus sentimentos e valores, na verdade, era discurso. Neste sentido, podem-se fazer dois questionamentos: um deles é se este valor foi colocado realmente para ser valorizado na instituição como um aspecto de preservar o respeito pelas pessoas e se só depois – deliberadamente ou não – este valor foi 'distorcido'; ou ainda, se desde o início este já foi um discurso criado para evitar os conflitos e, desta forma, ser um discurso permeado pela racionalidade instrumental, com o intuito de preservar os resultados da organização.

Seguindo nesta linha, segue outra fala sobre o a forma de evitar o conflito, como sendo algo que prejudica o negócio:

...isso acaba prejudicando o negócio, porque a questão profissional acaba ficando em segundo plano e o relacionamento pessoal acaba sendo prioritário. Porque se eu sou muito amiguinha sua, no sentido, nós temos um grande problema num processo. O que eu faço, eu prefiro sentar em cima dele, ou tratar de uma forma muito, muito mais sutil, tô falando de trabalho, do que levantar a bola e correr o risco de te queimar. Acho que a gente não tem que fazer isto, mas acho que a gente tem que estar junto com as áreas, o problema do negócio, sem tantos melindres.

Quando questionada se ela tinha um exemplo, a entrevistada apresenta o caso de um conflito entre dois gestores dentro de uma mesma diretoria, onde persiste um conflito velado que prejudica as atividades. Ela coloca que

...às vezes, não toma a dimensão e não são tratados da forma adequada... Para evitar embates que vão ser embates dentro da diretoria, entendeu, para ninguém expor ninguém para diretor, então às vezes a gente se prejudica... Mas tem hora que a gente tem... tem que pegar o touro e domar, senão o problema não vai se resolver.

Ela também complementa que trazer conflitos à tona pode ser “uma coisa muito perigosa que é a incompetência”. Nesta fala é, portanto, possível inferir que o foco nos relacionamentos, apesar de prejudicar o negócio (seus resultados), também não pode ser visto como um aspecto de racionalidades alternativas, onde há um respeito pelo outro, autenticidade, reciprocidade e confiança. Neste sentido, parece que o relacional, está a serviço dos interesses individuais e que, desta forma, também é permeado essencialmente pela racionalidade instrumental. Este aspecto pode ser observado também na fala de outra entrevistada que coloca que o relacional “é pra evitar o conflito. E aí fica tudo bem com todo mundo... assertividade, conversa franca, não dá pra dizer que a empresa é assim.” Ou seja, a conversa franca, que poderia ser algo permeado pelo agir comunicativo, não é possível neste contexto da organização.

Fechando este tópico, pode-se observar que os questionamentos pautados pelas racionalidades alternativas foram escassos, uma vez que os questionamentos sobre a organização pautaram-se essencialmente sobre uma de suas características, a valorização dos relacionamentos e os questionamentos gerados por esta prática, porém a preocupação com o papel da organização, sua contribuição com a sociedade como um todo e sua busca por resultado não foram observados.

## 6 CONCLUSÃO

Considerou-se a discussão sobre a questão da racionalidade como tendo atingido seu objetivo, uma vez que foi possível observar as tensões, a coexistência entre a racionalidade instrumental e as racionalidades alternativas no discurso dos profissionais de ARH da empresa “R”.

A racionalidade instrumental, que predomina na sociedade atual, também se fez bastante presente nas falas dos profissionais de ARH da organização pesquisada conforme apontado na análise dos dados. Esta racionalidade pode ser observada no tópico satisfação individual, em duas situações que serão ressaltadas: a partir do momento em que a autorrealização dos profissionais está associada aos resultados que o profissional traz para a organização e pela possível fusão de valores pessoais e organizacionais em algumas falas, o que pode indicar a perda da identidade do trabalhador enquanto cidadão, e desta forma reforçando a necessidade do resgate de questões sociais proposto pelas racionalidades alternativas.

Na reflexividade a racionalidade instrumental foi observada, considerando que, por vezes, os profissionais se colocaram como recursos à disposição da organização, ou seja, se percebem como peças importantes na organização o que corrobora com a revisão teórica, uma vez que cada vez mais o fato de ter um emprego se torna fundamental para o reconhecimento social. A reflexão sobre o papel da ARH foi permeado pela busca em contribuir com os resultados da organização. A preocupação com as pessoas foi colocada, porém como uma forma de garantir que os resultados fossem alcançados através das pessoas, sendo que poucas falas resgataram a preocupação efetiva com questões que permitam a emancipação do homem. Esta constatação também pode ser dada por uma percepção de que o crescimento da empresa traz consigo necessariamente o bem estar para os funcionários e também para a sociedade.

Na reflexão sobre a organização foram questionadas apenas a distorção e a implicação da valorização dos relacionamentos na organização, não sendo questionado, assim, o papel da organização de uma forma mais ampla, ou seja, foram apenas constatados alguns aspectos, denotando assim uma conformidade com a lógica instrumental.

Apesar da conformidade com a lógica instrumental, a percepção dos profissionais acerca destes mesmos temas permitiu, também, a identificação de aspectos relacionados às racionalidades alternativas. Os discursos demonstram que as racionalidades distintas (racionalidade instrumental e racionalidades alternativas) coexistem não somente dentro da área de ARH, mas igualmente em cada um dos profissionais entrevistados, uma vez que em todas as entrevistas foram observadas estas contradições. É importante ressaltar que estas contradições não podem ser vistas como inconsistência destes profissionais, mas sim geradas pelo fato de que a racionalidade instrumental com seus pressupostos divergentes das racionalidades alternativas, prevalece na sociedade atual, mas que ainda há situações nas quais as racionalidades alternativas persistem. Em outras palavras, a lógica dominante é a racionalidade instrumental, mas os entrevistados conseguiram, mesmo que em breves momentos, romper com esta lógica, permitindo a emergência de lógicas alternativas. Pode-se observar, portanto, 'sujeitos humanos' e não 'sujeitos parciais' por detrás da ARH, que também se inquietam pelo resgate dos valores morais, éticos e pela preocupação com a emancipação, não somente com os resultados que as pessoas podem trazer para a organização.

A emergência, mesmo que breve, das racionalidades alternativas na satisfação individual foi notada na fala da profissional que manifestou sua 'essência' como sendo a de estar cuidando das pessoas, denotando uma preocupação com a saúde mental dos funcionários e considerando, inclusive, os impactos que a organização pode gerar para os trabalhadores. A busca pela autonomia também é característica das racionalidades alternativas e ela foi posta por vários profissionais, como um fator que contribui com a satisfação individual, mas esta questão da autonomia precisa ser compreendida considerando-se a busca das organizações em envolver cada vez mais os funcionários, não para dar uma efetiva autonomia que as racionalidades alternativas pressupõem, mas como algo que possibilita a organização atingir seus resultados.

Na reflexividade também emergiram aspectos das racionalidades alternativas, como por exemplo, quando um dos entrevistados em uma situação desfavorável buscou exercer seus direitos sem desconsiderar os direitos do outro e, mesmo em uma relação de hierarquia, pareceu ter conseguido se expressar livremente e, além disto, assumir os riscos que esta atitude traria. Na reflexão sobre

o papel da ARH, em alguns momentos, questiona-se sua ambiguidade, como na metáfora da raposa e das galinhas, denotando uma percepção crítica sobre o papel da ARH nas organizações, incluindo assim questões que vão além dos resultados do negócio.

Além das questões já colocadas, outro ponto chamou a atenção do entrevistador durante a realização das entrevistas: o processo de mudança ocorrido na ARH da empresa “R”. Esta mudança, que foi colocada pelos profissionais de forma bastante positiva, e foi possível observar o brilho nos olhos nos entrevistados por fazerem parte deste processo, colocado como ‘um sonho’, ‘um sucesso’, traz alguns questionamentos. Este sentimento de satisfação que pareceu ser realmente genuíno nos entrevistados ressalta a força da racionalidade instrumental, uma vez que eles se sentem mais valorizados por estarem contribuindo com a organização, se tornando ‘estratégicos’ (no sentido de contribuir com as estratégias da organização).

Neste sentido, conforme relatado pelos profissionais, também se pode levantar alguns questionamentos sobre o motivo desta valorização ter acontecido na ARH da empresa ‘B’: a organização valorizou a ARH porque agora o departamento está falando a mesma linguagem da organização e do *management* - resultados, agregar valor, ser estratégica, monitorar indicadores? Ou porque a empresa precisa das pessoas para garantir seu crescimento econômico e, desta forma, valorizando a ARH, busca um parceiro para garantir estes resultados? A intenção não é de responder este questionamento neste momento, mas esta é uma questão que pode ser explorada em estudos futuros através de uma perspectiva crítica: a partir de que momento a ARH passa a ser vista na organização como uma área estratégica e passa a ser valorizada pela organização?

Esta valorização da ARH, quando analisada sob a ótica da autorrealização, aponta para a fragilidade do homem atual que, impregnado pela racionalidade instrumental, ‘contenta-se’ com esta valorização e com esta condição, reduzindo-se a um ser que tem no trabalho a sua principal fonte de satisfação. É interessante ressaltar, neste sentido, que foram poucos os aspectos mencionados espontaneamente envolvendo as questões familiares, pessoais e sociais, ou seja, foram mencionados poucos fatores que vinculam a satisfação individual a questões sociais, como é proposto nas racionalidades alternativas.

Voltando para a reflexão acerca do papel da ARH, é pertinente colocar que a intenção deste estudo não é, de forma alguma, considerar que a ARH não deve contribuir com os resultados da organização. Mas a ARH precisa perceber que suas ações, seus discursos, porque assim como o *Management*, podem ocultar as relações de poder e de controle nas organizações. Por este motivo, a ARH deve compreender este processo, suas implicações e a clareza das razões deste contexto, para que as ações propostas pela ARH sejam tomadas como uma escolha consciente e não como um simples condicionamento ingênuo à realidade organizacional. Esta percepção pode auxiliar o ARH a buscar lógicas alternativas, como a racionalidade comunicativa, por exemplo, para facilitar o resgate efetivo da condição humana nas organizações e na própria sociedade.

Ainda sobre o papel da ARH, conforme colocado na revisão teórica, discute-se também a necessidade da inclusão da subjetividade nas organizações. Considerando-se que a racionalidade instrumental que permeia a sociedade atual, e permeou as entrevistas, e que as racionalidades alternativas foram apenas momentos de ruptura, com esta lógica dominante, é importante fazer uma possível ressalva à inclusão da questão da subjetividade na ARH: incluir a discussão sobre a subjetividade em um contexto marcado pela racionalidade instrumental, não abriria mais um espaço para a manipulação e controle cada vez mais sutis e subjetivos do homem?

A inclusão da discussão acerca da subjetividade no *Management*, principalmente na ARH, é uma forma de aceitar esta dimensão humana nas organizações, uma vez que o trabalho do homem, muitas vezes requer não apenas o seu envolvimento físico, mas também o envolvimento subjetivo e neste sentido, a ARH precisa compreender o que a inserção da subjetividade é algo que precisa ser considerado uma vez que a inserção desta dimensão pode não ser suficiente para alterar a lógica instrumental que permeia este campo.

Considerando que a subjetividade nas organizações requer espaços nos quais as pessoas possam interagir livremente, é importante ressaltar que se estes espaços forem permeados pela lógica instrumental, o agir estratégico prevalecerá, mesmo que de forma sutil para dar a sensação de que neste espaço as pessoas podem se expressar livremente. Por outro lado, se estes espaços forem pautados em racionalidades alternativas, principalmente a racionalidade comunicativa, onde



as pessoas possam se expressar e buscar um entendimento comum em uma relação dialógica, pautadas pela reciprocidade e confiança, pode haver uma saída para minimizar as consequências da racionalidade instrumental sobre as pessoas. Porém como a racionalidade instrumental predomina na sociedade atual, e nas organizações, esta ruptura, esta mudança parece não ser tarefa fácil.

Neste sentido, alguns estudos futuros podem explorar as seguintes questões para tentar elucidar e construir caminhos para esta mudança:

A ARH, mesmo tendo um papel historicamente construído nos pressupostos da racionalidade instrumental e por estar inserida em organizações burocráticas, poderia buscar um resgate efetivo do ser humano através da racionalidade comunicativa?

A busca por racionalidades alternativas nas organizações econômicas minimizaria ou aumentaria o papel paradoxal da ARH? A partir da implantação da racionalidade comunicativa nas organizações, a ARH não poderia estar ressaltando as tensões entre a busca do resgate da emancipação do homem e a busca da organização pelos resultados?

O autoconhecimento dos profissionais de ARH poderia contribuir com a criação de espaço nas organizações para a emergência de racionalidades alternativas e de ações orientadas por estas racionalidades, como o agir comunicativo, por exemplo? Esta questão é posta considerando que: se profissionais de ARH se colocam como recursos da organização eles possuem um agir limitado à racionalidade instrumental?

Uma última proposta para estudos futuros é a realização de uma pesquisa longitudinal com profissionais que optam por trabalhar em ARH, comparando as motivações iniciais que os levam a esta escolha e a alteração, ou não, destas motivações após estarem inseridos no contexto profissional. Este estudo poderia também mostrar se há influência da formação acadêmica e da inserção nas organizações sobre as questões que envolvem a satisfação dos profissionais.

É importante reforçar que este estudo não buscou julgar os profissionais entrevistados, mas sim mostrar o papel contraditório da ARH, e as implicações que este papel gera, inclusive para os profissionais desta área, buscando desta forma, que a ARH possa refletir sobre o contexto no qual opera e também provocar um olhar da ARH sobre si mesma.

Enfim, por um lado, perceber que a racionalidade instrumental domina a ARH é inquietante, por outro, observa-se que 'ainda' há alguns pequenos espaços ocupados pelas lógicas alternativas nas falas dos profissionais. E o que será destes espaços no futuro? Neste sentido, para evitar que estes espaços se percam, "NAVEGAR é PRECISO, CONTRA a MARÉ" (BARROS, PASSOS, 2000, p. 172).

## REFERÊNCIAS

- ADORNO, T.; HORKHEIMER, M. **Dialética do esclarecimento**: fragmentos filosóficos. Rio de Janeiro: Zahar, 1985.
- ALBERTI, V. **Manual de história oral**. 3. ed. Rio de Janeiro: Ed.FGV, 2005.
- ALVESSON, M.; DEETZ, S. Critical theory and postmodernism: approaches to organization studies. In: GREY, Christopher; WILMOTT, Hugh. **Critical management studies**. New York: Oxford, 2005.
- \_\_\_\_\_. **Doing critical management research**. London: Sage, 2000.
- ASSOUN, P. **A Escola de Frankfurt**. São Paulo: Ática, 1991.
- BARROS, M. J. F.; PASSOS, E. S. Remando a favor da maré: racionalidade instrumental no curso de Administração de Empresas. **Organizações & Sociedade**, v. 7, n. 19, set./nov. 2000.
- BARROS, M. P. F. de. Um estudo comparado sobre gestão emancipadora em organizações comunitárias: a comparação Bahia (Brasil) e Québec (Canadá). **Gestão e Planejamento**, Salvador, v. 3, n. 6, p. 57-69, jul./dez. 2002.
- BIN, D.; VIZEU, F. Democracia deliberativa: leitura crítica do caso CDES à luz da teoria do Discurso. **Revista de Administração Pública**, v. 42, p. 83-108, jan./fev. 2008.
- BITENCOURT, C.. Prefácio In: \_\_\_\_\_ (Org.). **Gestão contemporânea de pessoas**: novas práticas, conceitos tradicionais. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- BURREL, G.; MORGAN, G. **Sociological paradigms and organizational analysis**: elements of the sociology of corporate life. London: Heinemann Education Books, 1979.
- CAÑETE, I. Qualidade de vida no trabalho: muitas definições e inúmeros significados. In: BITENCOURT, C. (Org.). **Gestão contemporânea de pessoas**: novas práticas, conceitos tradicionais. Porto Alegre: Bookman, 2004. p. 389-404.
- CHANLAT, J. Prefácio. In: DAVEL, Eduardo; VERGARA, Sylvia Constant (Org.). **Gestão com pessoas e subjetividade**. São Paulo: Atlas, 2001. p. 173-187.
- CHAUÍ, M. **Convite à filosofia**. São Paulo: Ática, 1994.
- CORBETTA, P. **Social research**: theory, methods and techniques. London: Sage, 2003.
- COSTA, S. G. da. Redução de postos de trabalho e empregabilidade: uma análise a partir de um programa de demissões voluntárias. In: BITENCOURT, C. (Org.).

**Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais.** Porto Alegre: Bookman, 2004.

DAVEL, E.; ALCADIPIANI, R. Estudos críticos em administração: a produção científica brasileira nos anos 1990. **Revista de Administração de Empresas**, v. 43, n. 4, out./dez. 2003.

DAVEL, E.; VERGARA, S. C. Gestão com pessoas, subjetividade e objetividade nas organizações. In: \_\_\_\_\_ (Org.). **Gestão com pessoas e subjetividade**. São Paulo: Atlas, 2001. p. 31-56.

DEJOURS, C. **A banalização da injustiça social**. 5. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2003.

\_\_\_\_\_. **A loucura do trabalho: estudo de psicopatologia do trabalho**. 5. ed. São Paulo: Cortez-Oboré, 1992.

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

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

\_\_\_\_\_. Interioridade e organizações. In: DAVEL, E.; VERGARA, S. C. (Org.). **Gestão com pessoas e subjetividade**. São Paulo: Atlas, 2001. p. 173-187

\_\_\_\_\_. **A organização em análise**. Petrópolis: Vozes, 1997c.

FARIA, A.; SAUERBRONN, F. F. A responsabilidade social é uma questão de estratégia? Uma abordagem crítica. **Revista de Administração Pública**, v. 42, n. 1, p. 07-33, 2008.

FARIA, J. H. de. **Economia política do poder: fundamentos**. Curitiba: Juruá, 2010. v. 1.

\_\_\_\_\_. **Economia política do poder: as práticas do controle nas organizações**. Curitiba: Juruá, 2009. v. 3.

FARIA, J. H. de; MENEGHETTI, F. K. O seqüestro da subjetividade e as novas formas de controle psicológico no trabalho: uma abordagem crítica ao modelo toyotista de produção. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 25., 2001, Campinas. **Anais**. Campinas: ANPAD, 2001.

FERREIRA, M. C.; MENDES, A. M. "Só de pensar em vir trabalhar, já fico de mau humor": atividade de atendimento ao público e prazer-sofrimento no trabalho. **Estudos de Psicologia**, v. 6, n.1, p. 93-104, 2001.

FRAGA, M. L. **A empresa produtiva e a racionalidade substantiva**. 2000. 208 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Escola de Administração, UFGRS, Porto Alegre, 2000.

FISCHER, A. L. **A constituição do modelo competitivo de gestão de pessoas no Brasil**. 392 p. Tese (Doutorado) – FEA, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1998.

\_\_\_\_\_. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In: FLEURY, M. T. L.. **As pessoas na organização**. São Paulo, Gente, 2002.

FREITAG, B. **A teoria crítica: ontem e hoje**. São Paulo: Brasiliense, 2004.

FRIGOTTO, G.; CIAVATTA, M. Educar o trabalhador cidadão produtivo ou o ser humano emancipado? **Trabalho, Educação e Saúde**, v. 1, n. 1, p. 45-60, 2003.

GARCIA, R. A base de uma administração autodeterminada: o diagnóstico emancipador. **Revista de Administração de Empresas**, v. 20, n. 2, p.7-17, abr./jun. 1980.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 2001.

GODOY, C. K. Perspectivas de análise de discurso nos estudos organizacionais. In: \_\_\_\_\_.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A.K. (Org). Pesquisa Qualitativa em estudos organizacionais. São Paulo: Saraiva, 2006. p. 375-402

GOODE, W. J.; HATT, P. K. **Métodos em pesquisa social**. São Paulo: Nacional, 1979.

HABERMAS, J. Para o uso pragmático, ético e moral da razão prática. **Estudos Avançados**, São Paulo, v. 3, n. 7, p. 4-19, set./dez. 1989.

HERRERO, F. X. Habermas ou a dialética da razão. **Síntese**, Belo Horizonte, v. 12, n. 33, p. 15-36, jan./abr. 1985.

\_\_\_\_\_. Racionalidade comunicativa e modernidade. **Síntese**, Belo Horizonte, v. 14, n. 37, p. 13-32, maio/ago. 1986.

KALBERG, S. Max Weber's types of rationality: cornerstones for the analysis of rationalization processes in history. **American Journal of Sociology**, v. 85, n. 5, p. 1145-1179, 1980.

KERLINGER, F. N. **Metodologia da pesquisa em ciências sociais: um tratamento conceitual**. São Paulo: EPU, 1980.

LACOMBE, B. M. B.; TONELLI, M. J. O discurso e a prática: o que nos dizem os especialistas e o que nos mostram as práticas das empresas sobre os modelos de gestão de recursos humanos. **Revista de Administração contemporânea**, v. 5, n. 2, p. 157- 174, maio/ago. 2001.

MARGOTO, J. B.; BEHR, R. R.; PAULA, A. P. P. de. Eu me demito! Evidências da racionalidade substantiva nas decisões de desligamento em organizações. **Organização e Saúde**, Salvador, v. 17, n. 52, p. 115-135, jan./mar. 2010.

MARSDEN, R. The politics of organization analysis. In: GREY, Christopher; WILMOTT, Hugh. **Critical management studies**. New York: Oxford, 2005.

MONTENEGRO, A. T.. **História oral e memórias**: a cultura popular revisitada. São Paulo: Contexto, 1992.

MOTA, F. P.; BRESSER PEREIRA, L. C. A organização burocrática. In: \_\_\_\_\_. **Introdução à organização burocrática**. 5. ed. São Paulo: Brasiliense, 1986.

PAULA, A. P. P. de. Guerreiro Ramos: resgatando o pensamento de um sociólogo crítico das organizações. **Organização e Saúde**, v. 14, n. 40, jan./mar. 2007.

PAULA, A. P.; MARANHÃO, C. M. S. A.; BARRETO, R. de O.; KLECHEN, C. F. A tradição e a autonomia dos estudos organizacionais críticos no Brasil. **Revista de Administração de Empresas**, v. 50, n. 1, p. 10-23, jan./mar. 2010.

PLIOPAS, A. L. V.; TONELLI, M. J. Doces práticas para matar: demissão e downsizing na perspectiva de demissores e profissionais de recursos humanos. **Organizações & Sociedade**, v. 14, p. 115-131, 2007.

RAMOS, A. G. **Modelos de homem e teoria administrativa**. Curitiba: PUC-Pr, 2001. 16 p. (Caderno de Ciências Sociais Aplicadas. Série Monográfica, n. 3).

\_\_\_\_\_. **A nova ciência das organizações**. São Paulo: Fundação Getúlio Vargas, 1989.

REESE-SCHÄFFER, W. **Compreender Habermas**. Petrópolis: Vozes, 2009.

RESENDE, C. R. A. de; OLIVEIRA, L. C. V. de; REIS NETO, M. T. Racionalidade e irracionalidade nas organizações: as contribuições da administração e da psicanálise. **Pretexto**, Belo Horizonte, v. 9, n. 4, p. 103-121, out./dez. 2008.

RICHARDSON, R. J. et al. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1999.

RODRIGUES FILHO, J. Um estudo da produção acadêmica em Administração Estratégica no Brasil na terminologia de Habermas. **Revista de Administração de Empresas - eletrônica**, v. 3, n. 2, Art. 21, jul./dez. 2004.

SERVA, M. Abordagem substantiva e ação comunicativa: uma complementaridade frutuosa para a teoria das organizações. **Revista de Administração Pública**, v. 31, n. 2, p. 108-134, mar./abr. 1997a.

SERVA, M. O fenômeno das organizações substantivas. **Revista de Administração de Empresas**, v. 33, n. 2, p. 36-43, mar./abr. 1993.

\_\_\_\_\_. A racionalidade substantiva demonstrada na prática administrativa. **Revista de Administração de Empresas**, v. 37, n. 2, p.18-30, abr./jun. 1997b.

THOMPSON, P. R. A voz do passado: história oral. 3. ed. São Paulo: Paz e Terra, 2002.

TOLFO, S. R; PICCININI, V. C. As melhores empresas para trabalhar no Brasil e a qualidade de vida no trabalho: disjunções entre a teoria e a prática. **Revista de Administração contemporânea**, v. 5, n.1, p. 165-193, jan./abr. 2001.

TONELLI, M. J.; CALDAS, M. P.; LACOMBE, B. M. B.; TINOCO, T.. Produção acadêmica em recursos humanos no Brasil: 1991-2000. **Revista de Administração de Empresas**, v. 43, n. 1, p. 105-122, jan./mar. 2003.

TONET, R. S. **Fenômenos, economia plural e desenvolvimento local**: um estudo na Faria de Artesanato do Largo da Ordem em Curitiba – PR. 2004. Dissertação (Mestrado em Administração) – Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2004.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

TOWNLEY, B. Conhecimento e poder nas organizações. In: DAVEL, E.; VERGARA, S. C. (Org.). **Gestão com pessoas e subjetividade**. São Paulo: Atlas, 2001. p. 117-148.

VALSINER, J; VEER, V. D. **Vygotsky**: uma síntese. São Paulo: Loyola, 1996.

VERGARA, S. C. **Gestão de pessoas**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

VIZEU, F Ação comunicativa e estudos organizacionais. **Revista de Administração de Empresas**, v. 45, n. 4, p. 11-21, out./dez. 2005.

\_\_\_\_\_. **Administração**: dominação ou emancipação, 2009a. (Não publicado).

\_\_\_\_\_. **Aproximação entre a liderança transformacional e teoria da ação comunicativa**. 2010b. (Não publicado).

\_\_\_\_\_. Contribuições da sociologia da dívida aos estudos sobre organizações substantivas. **Organizações & Sociedade**, v. 16, n. 50, p. 409-427, jul./set. 2009b.

\_\_\_\_\_. Da racionalidade instrumental à racionalidade comunicativa: o caso de uma instituição psiquiátrica. **Organizações & Sociedade**, v. 13, n. 36, p. 56-78, 2006.

\_\_\_\_\_. **Organizações burocratizadas rumo à razão comunicativa**: o caso de uma instituição psiquiátrica. 2004. 180 f. Dissertação (Mestrado) – Administração, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2004.

\_\_\_\_\_. Poder, conflito e distorção comunicativa nas organizações contemporâneas. In: MARCHIORI, M. (Org.). **Comunicação e organização**. São Caetano do Sul: Difusão, 2010a. p. 251-268.

WEBER, M. **Economia e sociedade**: fundamentos da sociologia compreensiva. Brasília: UNB, 1991.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.



## APÊNDICE

### ROTEIRO PARA ENTREVISTA

- ◆ Qual é a sua formação?
- ◆ Qual é a sua experiência profissional?
- ◆ Há quanto tempo está trabalhando na empresa? O que motivou a sua vinda para esta empresa?
- ◆ Qual é o seu cargo e quais são suas responsabilidades?
- ◆ O que lhe motiva a trabalhar na área de RH?
- ◆ Quando você chegou nesta empresa, o que chamou sua atenção?
- ◆ Como você vê a empresa?
- ◆ Como você percebe as mudanças que estão ocorrendo no RH nesta organização?
- ◆ O que chama sua atenção neste processo de mudanças?
- ◆ Como você percebe a função do RH na empresa?
- ◆ E qual é o seu papel? Suas contribuições?
- ◆ Qual é a expectativa que a empresa tem do seu trabalho?
- ◆ Qual foi o seu principal aprendizado desde que você iniciou na empresa?
- ◆ O que faz você se sentir realizado?
- ◆ O que lhe traz frustração ou insatisfação?
- ◆ Quais são as dificuldades que você encontra no seu dia-a-dia?
- ◆ Quais são as dificuldades da área de RH?

# 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](#)