

UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE
CENTRO DE ESTUDOS GERAIS
INSTITUTO DE CIÊNCIAS HUMANAS E FILOSOFIA
DEPARTAMENTO DE PSICOLOGIA

O PROFISSIONAL DE RH: POSSÍVEIS INTERVENÇÕES

MAGDA VEIGA MONTEIRO DA SILVA

Rio de Janeiro

2013

UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE
CENTRO DE ESTUDOS GERAIS
INSTITUTO DE CIÊNCIAS HUMANAS E FILOSOFIA
DEPARTAMENTO DE PSICOLOGIA

MAGDA VEIGA MONTEIRO DA SILVA

O PROFISSIONAL DE RH: POSSÍVEIS INTERVENÇÕES

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Psicologia do Departamento de Psicologia da Universidade Federal Fluminense como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Psicologia.

Orientadora: Prof^ª Dr^ª Claudia Osório da Silva

Rio de Janeiro

2013

Ficha Catalográfica elaborada pela Biblioteca Central do Gragoatá

S586 Silva, Magda Veiga Monteiro da.
O profissional de RH: possíveis intervenções / Magda Veiga Monteiro da Silva. – 2013.
125 f.
Orientador: Claudia Osório da Silva.
Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Universidade Federal Fluminense, Instituto de Ciências Humanas e Filosofia, Departamento de Psicologia, 2013.
Bibliografia: f. 113-116.

1. Psicologia. 2. Organização. 3. Recursos humanos. I. Silva, Claudia Osório da. II. Universidade Federal Fluminense. Instituto de Ciências Humanas e Filosofia. III. Título.

CDD 158.7

MAGDA VEIGA MONTEIRO DA SILVA

O PROFISSIONAL DE RH: POSSÍVEIS INTERVENÇÕES

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Psicologia do Departamento de Psicologia da Universidade Federal Fluminense como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Psicologia.
Orientadora: Prof^a Dr^a Claudia Osório da Silva

BANCA EXAMINADORA

PROF^a DR^a CLAUDIA OSÓRIO DA SILVA
Orientadora - Universidade Federal Fluminense

PROF DR HÉLDER PORDEUS MUNIZ
Universidade Federal Fluminense

PROF^a DR^a MARIA ELISA S. BORGES
Membro Externo

AGRADEDIMENTOS

Agradeço à minha orientadora Claudia Osório por me acompanhar neste percurso acadêmico, por sua seriedade na condução de minha produção da escrita e pelos ensinamentos que me permitiram maior aproximação com o campo teórico da clínica da atividade;

Ao professor Hélder Muniz, por compartilhar seus conhecimentos nas aulas, pelas contribuições em meu exame de qualificação e no término dessa pesquisa, sempre de modo acolhedor;

À Elisa Borges pela simpatia e generosidade em participar de meu exame de qualificação e no final dessa pesquisa, pelas contribuições e troca de experiências;

Aos colegas do mestrado e doutorado, por compartilharem as alegrias e tensões na produção de nossas dissertações, pela convivência em sala de aula, pelas trocas de textos e sugestões bibliográficas tão preciosas para nós;

Às profissionais de Recursos Humanos que participaram do trabalho de pesquisa, pelas trocas dialógicas que deram mais vida a este trabalho;

Em especial, agradeço ao Fernando, meu companheiro de todos os momentos, pelo apoio e incentivo a meu crescimento profissional e pessoal.

“A verdadeira viagem de descobrimento não consiste em procurar novas paisagens, mas em ter novos olhos.”

(Proust, M.)

SUMÁRIO

Introdução.....	11
CAPÍTULO 1 - O cenário.....	17
1.1 O contexto do trabalho e o profissional de Recursos Humanos.....	17
1.2 A definição das tarefas ou a prescrição do trabalho do profissional de Recursos Humanos.....	27
1.3 As competências, a formação e os objetivos atuais: por um novo script.....	32
1.4 O gerente de Recursos Humanos.....	42
CAPÍTULO 2 - Outras leituras.....	45
2.1 Conceito de Atividade.....	45
2.2 Clínica da Atividade.....	48
2.3 Por um trabalho produtor de saúde.....	57
CAPÍTULO 3 - Nos bastidores: enredos e tramas.....	67
3.1 Considerações Metodológicas.....	67
3.2 O método de autoconfrontação: a Instrução ao Sósia.....	71
3.3 Entrar nos bastidores: a pesquisa de Campo.....	75
3.4 Análise dos resultados.....	80
3.5 Comentários.....	102
CONCLUSÃO - Fechando as cortinas.....	108
Referências Bibliográficas.....	113
Anexos.....	117
Anexo 1 - Lista de Competências em Gestão de Pessoas com Quadro resumo.....	118
Anexo 2 - Quadro de Vagas.....	124
Anexo 3 - Formulário Sócio Ocupacional.....	125

RESUMO

Esta dissertação tem como proposta analisar o trabalho dos gerentes de Recursos Humanos que atuam nas organizações. Propõe investigar como estes profissionais viabilizam seu fazer considerando as variabilidades, que efeitos produzem ou não nas ações implementadas por estes, bem como entraves e conflitos vivenciados em seu cotidiano.

Ao pensar sobre as exigências de se estabelecer padrões e mudanças determinados pelas empresas no contemporâneo, nos remetemos aos efeitos destas sobre a atuação dos profissionais de Recursos Humanos (RH), que a cada novo cenário se veem diante das diversas demandas de trabalho originadas tanto da hierarquia da organização (diretores, acionistas, donos) quanto dos trabalhadores. Entendemos que os profissionais de RH no exercício de suas funções participam diretamente no processo de definição e redefinição dos padrões determinados pelas organizações, vivenciando os paradoxos do discurso organizacional.

Norteados pelos princípios desenvolvidos pela Clínica da Atividade (Clot, 2006) e pela noção de desenvolvimento segundo Vigotski, buscamos compreender este ofício abordando questões emergentes do trabalho contemporâneo.

Como dispositivos de análise do trabalho foram utilizados um questionário Ocupacional seguido de trocas dialógicas com gerentes de recursos humanos tendo como base a técnica de “Instrução ao Sósia”. Os dispositivos incidiram sobre a experiência de trabalho dos participantes.

Observamos que o fazer dos gerentes é permeado por atividades diversas e prescrições que são revistas frequentemente. Verificamos que é no cotidiano das situações de trabalho que os gerentes criam estratégias para que possam realizar seu trabalho de modo eficaz. Os possíveis impasses não são vividos por estes profissionais apenas como impedimentos para

agirem no trabalho mas como desafios a serem superados. Desta forma, a capacidade de trabalhar de forma inventiva possibilita o desenvolvimento de suas atividades.

Verificamos que os efeitos produzidos pela metodologia usada tornou-se meio dos gerentes viverem outras experiências em um novo contexto em que novas ações tornaram-se possíveis de serem realizadas. Essa transformação da atividade nos mostrou a importância do método de Instrução ao Sósia como meio de ampliar o poder de agir destes trabalhadores.

Palavras-Chave: Clínica da Atividade, Organizações, Recursos Humanos.

ABSTRACT

This dissertation has the proposal to analyze the work of the Human Resources managers working in organizations. Our goal is to investigate how these professionals enable their job with the variabilities, possible obstacles or conflicts experienced in their daily lives, as well as the effect that produce or not the actions taken by them.

When thinking about the requirements to establish standards and changes determined by the companies in the contemporary, we refer to these effects on the performance of Human Resources professionals, that each new scenario find themselves on the various job demands arising both from the organization (directors, shareholders, owners) and workers. We understand that HR professionals in the exercise of their functions directly participate in the process of defining and redefining the standards set by organizations, experiencing the paradoxes of organizational discourse.

Guided by the principles developed by the Clinical Activity (Clot, 2006) and the notion of development in accordance with Vygotsky, we seek to understand this craft by addressing emerging issues of contemporary work.

As research tools for job analysis were used an Occupational questionnaire followed by dialogic exchanges based on the Technique of "Instruction to the look double". The research tools were focused on the work experience of the participants.

We observed that the manager's job is permeated by various activities and prescriptions that are revised frequently. Found that it is in everyday work situations that managers create strategies so that they can carry out their work effectively. Potential deadlocks are not experienced by these professionals only as deterrents to act in the work but as challenges to be overcome. Thus, the ability to work inventively enables the development of their activities.

We found that the effects produced by the methodology used have become resource of the managers live other experiences in a new context in which new shares became possible to be performed. This transformation of the activity showed us the importance of the method of "Instruction to the look double" as a means of increasing the power of acting of these workers.

Keywords: Activity Clinic, Organizations, Human Resources.

INTRODUÇÃO

Entendemos que o trabalho é uma atividade humana que possui um forte significado na vida das pessoas não só enquanto meio de sobrevivência ou definição de uma profissão. Uma atividade que mobiliza o sujeito com sua história, suas pré-ocupações, suas escolhas, trocas com o coletivo, enfim, envolve mais que uma tarefa a ser realizada.

O trabalhador quando engajado em sua atividade de trabalho busca realizá-la, reorganizá-la - visto que inicialmente é definida de acordo com diretrizes - da melhor forma possível. Recriando ou transformando a atividade ele amplia sua capacidade de agir, dando sentido a seu trabalho. Concordando com Clot (2006), o trabalho exerce uma função social e psicológica onde a primeira possibilita a produção de serviços de trocas sociais e a segunda um recurso para o desenvolvimento dos trabalhadores.

O trabalho enquanto operador do desenvolvimento psicológico dos trabalhadores nos faz pensar neste como fonte de saúde e não de sofrimento. Isto não significa negar que haja dificuldades ou conflitos, mas parte de uma visão positiva sobre o trabalho, onde há o reconhecimento de possibilidades de criação e transformação do trabalho e dos trabalhadores.

No trabalho contemporâneo novas formas de organização do trabalho emergiram, voltadas para atender as demandas de um mercado altamente competitivo baseado na estimulação/manutenção do consumo de serviços e produtos para geração de lucro.

Ao analisar a trajetória histórica no que diz respeito ao trabalho verificamos que, em cada momento, diferentes modelos de organização do trabalho são propostos pela administração, representando uma forma própria de entender as tarefas e as características do trabalho. Na atualidade novos padrões de agir são requeridos dos trabalhadores tais como flexibilidade, dinamismo, maior autonomia para poder efetuar mudanças e saber tomar decisões que favoreçam a produtividade.

Nossa proposta de estudo está relacionada à possibilidade de melhor compreender os modos de viver no trabalho, em especial dos profissionais de Recursos Humanos (RH). O interesse por analisar o trabalho destes profissionais surgiu a partir da reflexão sobre a vivência profissional da autora, atuando por mais de dez anos na área de Recursos Humanos. Um percurso profissional marcado por ricas experiências que possibilitaram mais do que o crescimento profissional ou o aprendizado de técnicas. Possibilitaram sobretudo aprendizados múltiplos de vida, de trocas no coletivo, onde a busca pelo desenvolvimento deram sentido ao seu fazer.

Por outro lado, dada a dinâmica e diversidade desse ofício, entraves originados na situação de tensão entre a empresa e os trabalhadores ocorriam com frequência e exigiam saber superá-los. Outros colegas, também profissionais de RH, compartilhavam dos mesmos sentimentos. Esta é uma função que exige um profissional dinâmico, ativo e com muitas prescrições a seguir, nem sempre explícitas.

A partir desta experiência resolvemos buscar um melhor entendimento de como estes profissionais vivenciam seu ofício através de uma pesquisa de cunho científico.

Pretendemos investigar o que estes profissionais compreendem ser o “papel do RH nas Organizações”, ou seja, qual sua função e quais estratégias utilizam dadas as variabilidades e complexidades de seu trabalho.

Trata-se de uma análise do trabalho que não é simples, pois remete a questões que envolvem decisões e negociações, nem sempre explicitadas e compartilhadas, pois muitas vezes não estão claras para o próprio trabalhador RH. Mas pretendemos investigá-las para pensar em dispositivos que favoreçam sua expressão e reflexão sobre novos modos de fazer no contemporâneo.

É importante destacar que profissionais de RH, por sua proximidade com os trabalhadores, estão familiarizados com os diferentes grupos e discursos predominantes da

organização. São considerados representantes da organização no sentido de serem norteados pelos princípios e objetivos desta, ou seja, na missão que essa se propõe. Além disto, espera-se que auxiliem os trabalhadores nas questões relativas à qualidade e à saúde no trabalho.

Contudo, isto não implica necessariamente estar a serviço da manutenção de um “status quo”, guiados por diretrizes superiores de modo autômato, nem resvalar em um excesso de zelo aos trabalhadores, vitimando-os.

Salientamos aqui o modo como o RH se posiciona em relação a seu trabalho. Trata-se de uma tarefa permeada por diferentes prescrições nem sempre compatíveis entre si e por interesses opostos, onde é necessário fazer escolhas, considerações, arranjos (combinações), ou seja, dispor de recursos para realizar seu trabalho com qualidade.

Este ponto nos instiga, pois diz respeito às funções que o RH exerce nas organizações. É comum encontrarmos no discurso organizacional, nas revistas especializadas e mesmo na literatura que aborda temas relacionados às suas práticas, os seguintes modos de se referir ao RH: “o novo papel do RH”, “o papel estratégico do RH”, o “papel do RH nas Organizações”. De acordo com a experiência profissional da autora, em empresas privadas, não há referências tão enfáticas ao “papel” de outras categorias de profissionais tais como advogados, engenheiros, atendentes, e outros.

E aqui colocamos uma questão: ao desempenhar um papel, tal qual um ator diante de um script contendo como deve atuar e falar (o *prescrito*) o profissional de RH estaria apenas representando, ou, ao contrário, ao representar (e quanto mais papéis diferentes melhor) estaria ampliando suas possibilidades de expressão, de intervenção no coletivo e até de criação?

A título de ilustração, fazemos uma metáfora do trabalho do RH com o *Coringa*, criado por Augusto Boal (2010) em seu trabalho com o teatro. O *Coringa*, além de mediador do debate teatral, é um personagem que permite ao ator trabalhar em diversos papéis. Ele

altera, inverte, pede para ser refeita sob outra perspectiva uma cena, sempre que sinta necessidade de alertar a plateia (coletivo) para algo significativo, concentrando a função crítica e distanciada.

“Sua realidade é mágica: ele a cria. Sendo necessário, inventa muros mágicos, combates, banquetes, soldados, exércitos. [...] Para lutar usa arma inventada, para cavalgar inventa o cavalo. O *Coringa* é polivalente: é a única função que pode desempenhar qualquer papel da peça, pode inclusive substituir o Protagonista nos impedimentos deste. [...] Assim, todas as possibilidades teatrais são conferidas à função Coringa.” (2010, p. 276-277)

Propomos esta analogia, pois tal qual o Coringa, pode atuar de forma diversa: a atuação (prescrita) do RH varia entre conciliador, consultor, empreendedor, provedor de soluções, defensor/cuidador dos empregados, entre outras (Chiavenato, 1999; Campos, 2008; Torres, 2011). Suas tarefas abarcam então desde as chamadas tarefas operacionais, de execução, às denominadas estratégicas, que envolvem uma visão maior sobre os caminhos e objetivos que a organização deve seguir em prol de sua existência e crescimento.

No decorrer dessa dissertação procuramos investigar em diferentes fontes bibliográficas as expectativas sobre as funções do RH e buscar o entendimento daqueles que atuam na área sobre o assunto.

Nossa proposta de investigar o trabalho dos profissionais de RH foi baseada na psicologia do trabalho, segundo a abordagem da Clínica da Atividade (Clot, 2010). Nessa abordagem a experiência do trabalho é fundamental na compreensão da subjetividade, do desenvolvimento do sujeito e dos processos de saúde/doença dos trabalhadores.

Vislumbramos também na Clínica da Atividade uma abordagem sobre o trabalho que ressalta a função psicológica do coletivo de trabalho na promoção da saúde e das capacidades dos trabalhadores. A Clínica da Atividade, conforme nos indica Clot, busca o desenvolvimento do poder de agir dos trabalhadores não só sobre o trabalho, mas sobre si

mesmos. Porém, esse poder de agir pode ficar limitado ou restrito mesmo que o trabalhador continue sendo potencialmente capaz de suas realizações. No exercício do seu trabalho, o profissional de RH é frequentemente solicitado a lidar com tensões, demandas pela empresa e pelos trabalhadores. Do mesmo modo que para os demais trabalhadores, as metas estabelecidas para esses profissionais podem ser inalcançáveis. Em seu caso específico, porque as metas estão frequentemente referidas a dois objetivos por vezes inconciliáveis. Um exemplo é a pressão exercida sobre a área de RH para criar ações que favoreçam tanto a saúde e bem-estar dos trabalhadores como as exigências de alta produção. Enfim, demandas que muitas vezes concorrem entre si e devem ser administradas por estes profissionais. Tudo isso requer sobretudo estabelecer uma negociação que permita ampliar o debate entre estes interlocutores, buscando recursos para caminhos possíveis para a ação do RH como coletivo, um coletivo de profissionais de RH.

Por entender que o trabalho não é forçosamente fonte de sofrimento, mas principalmente fonte de saúde, nos baseamos em Canguilhem (1990) e suas contribuições para a formulação do conceito de saúde. Segundo este autor a luta pela saúde é inerente ao vivente e é através de sua capacidade normativa que se torna possível lidar com sua existência, construindo novas normas de viver.

Recorremos também à psicologia sócio histórica de Vigotski e suas noções de criação e desenvolvimento que julgamos contribuir para nossa pesquisa.

Lançamos mão ainda da perspectiva ergológica de Schwartz, em especial da noção de corpo-si.

O trabalho de campo foi constituído por uma pesquisa qualitativa realizada em duas etapas. Para isto, recorremos a dois dispositivos para análise do trabalho dos RHs. Na primeira etapa, abordamos os profissionais por meio de um questionário ocupacional que teve como objetivo identificar o âmbito de atuação dos profissionais em suas empresas e seu

interesse em participar da pesquisa; na segunda etapa, a partir das respostas suscitadas pelo questionário, realizamos entrevistas individuais com os participantes tendo como base a técnica de Instrução ao Sósia (Clot, 2010).

Recorremos a esta técnica que favorece a dialogia e busca, a partir do olhar destes profissionais sobre seu trabalho, seu cotidiano. Neste dispositivo não se busca as respostas prontas, automatizadas, mas a elaboração de algo novo. Interessa-nos a experiência cotidiana dos profissionais buscando uma compreensão sobre o *como*, e do sobre o *porquê* da atividade, um olhar sobre aquilo que não se sabe sobre o trabalho. Então, a partir do confronto com sua própria atividade, favorecer a possibilidade de ampliar o poder de agir destes trabalhadores.

Este estudo justifica-se como forma de contribuir como instrumento de reflexão e análise sobre a inserção dos trabalhadores nas organizações compreendendo-os como sujeitos capazes de transformar não só o trabalho, mas a partir deste transformarem a si mesmos.

No desenvolvimento da dissertação iniciamos, no capítulo I, com um breve recorte sobre a história do trabalho e dos profissionais de RH no âmbito das empresas modernas e contemporâneas; apresentamos as principais funções do RH citadas na literatura, destacando o discurso predominante nas organizações e contrapondo este discurso com a visão das clínicas do trabalho.

No capítulo II, introduzimos o conceito de Atividade e a abordagem da Clínica da Atividade. Também exploramos o conceito de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), refletindo sobre a saúde dos profissionais de RH no trabalho, considerando a noção de saúde proposta por Canguilhem.

No capítulo III, apresentamos a pesquisa de campo: a metodologia e métodos utilizados na realização deste trabalho e as análises produzidas a partir destes.

CAPÍTULO 1

O Cenário

1.1 O contexto do trabalho do profissional de Recursos Humanos

Neste capítulo, para investigarmos melhor a atividade dos profissionais de Recursos Humanos (RH), fizemos um breve recorte sobre a história do trabalho, considerando o surgimento deste ofício nas organizações e as principais funções desses profissionais, a partir do ponto de vista de diferentes autores. Em seguida, apresentamos o discurso sobre a gestão de RH predominante nas organizações contemporâneas, contrapondo este discurso com a visão das clínicas do trabalho.

Além de nossa pesquisa em livros sobre o tema, efetuamos buscas em base de dados eletrônicos (teses e dissertações e também publicações de artigos em periódicos científicos). Na busca por maiores informações sobre o tema identificamos ainda algumas matérias veiculadas em sites voltados para profissionais de RH que, embora não constitua material de cunho científico, acreditamos ser pertinente para este trabalho.

As mudanças sócio econômicas decorrentes do capitalismo continuam a demandar das organizações contemporâneas constantes ajustes nos meios de produção e da organização do trabalho. Gerentes buscam caminhos para melhorar seus procedimentos, o trabalho de suas equipes, ou seja, de fazerem sua gestão. A área de RH, por sua vez, se vê diante do desafio de auxiliar os gerentes neste percurso.

Antigas e novas (ou talvez velhas, com outra roupagem) prescrições, expectativas organizacionais por uma atuação mais estratégica e ao mesmo tempo operacional do RH, são

exemplos de expectativas que demandam também destes profissionais recursos para que seu trabalho seja realizado com qualidade e com certa satisfação.

Seguindo Athayde (1999), o trabalho é uma experiência humana fortemente influenciada pela forma como se dão a produção, a distribuição e o consumo dos meios de vida de uma determinada sociedade. O autor, a partir da leitura de Marx, apresenta questões que envolvem as relações de trabalho/produção, buscando compreender as tendências da modernização capitalista, ressaltando a importância de se acompanhar seu curso histórico:

“A produção, sob o capitalismo, acontece de formas diversas. [...] nas diferentes formações sociais (como a brasileira, por exemplo), em conjunturas específicas, encontramos sempre contextos históricos complexos, um combate pela dominância entre diferentes modos de produção. Não há, ao que deduzimos, capitalismo “puro” ” (p.196).

Destacamos este ponto, pois nos sinaliza a complexidade da compreensão do trabalho, sem cairmos num determinismo que pode engessar esta compreensão (ou a análise do trabalho). E, sobretudo, indica a importância de termos um olhar para este fluxo histórico considerando àquilo que há de concreto e rico no trabalho, a experiência humana.

As organizações buscaram nas últimas décadas meios para o incremento da sua produção. As propostas que corroboram com este fim sempre foram bem vindas mas o olhar para as condições em que se dá o trabalho humano ficou limitado a segundo plano.

Pinto (2010), ao fazer uma análise das formas de organização do trabalho, salienta que as principais transformações científicas e tecnológicas ocorreram no último século. Isto resultou em formas diferentes de organização e gestão do trabalho tais como o taylorismo, o fordismo e o toyotismo que, segundo o autor, influenciaram as condições de trabalho em escala mundial. Apresentamos resumidamente algumas das características destes três modelos, com o intuito de contribuir para uma reflexão sobre possíveis influências destes nas organizações contemporâneas.

Baseado nas formulações de Frederick Taylor, que ganharam destaque a partir de seu livro “Princípios da administração científica” (1911), o modelo taylorista enfatizou a realização do trabalho segundo o prescrito. Para Taylor, o trabalho produzido era sempre inferior à capacidade de produção do trabalhador. A partir da análise do estudo dos tempos ele propôs soluções para tornar as organizações mais produtivas, efetivando assim uma mudança significativa no modo de se trabalhar nas organizações.

Este modelo valorizou o planejamento das tarefas, as regras rígidas, o controle do tempo e dos movimentos, imprimindo um ritmo ao trabalhador na realização de suas tarefas semelhante a uma máquina. O taylorismo caracterizou-se como o paradigma de organização do trabalho a tal ponto que, segundo Athayde (1999), não ficou limitado aos processos técnicos de trabalho, chegando a uma forma de gestão da sociedade que tem como modelo o sistema de fábrica, no qual se procurou dirigi-la como uma empresa capitalista.

Ocorre que a produção não se limita ao prescrito, o trabalho que garante a produção é aquele em que os trabalhadores intervêm, ajustam, modificam, colaboram entre si para que seja realizado a contento. Ao inibir a ação do trabalhador sobre o trabalho, o modo taylorista de organização do trabalho gerou insatisfações entre os trabalhadores resultando em greves e lutas por melhores condições de trabalho.

Posteriormente, o fordismo surgiu a partir da ideia de Henry Ford de popularizar o consumo dos veículos produzidos em sua fábrica através de um modelo de produção em massa. Teve seu ápice nas décadas de 50 e 60 do século XX. Com a implantação de um sistema de equipamentos mecânicos (esteiras rolantes) obteve maior controle da produção e dos trabalhadores, que, fixos em seus postos, desempenhavam suas funções no ritmo determinado pelas máquinas (Donkim, 2003; Pinto, 2010).

Na década de 1970 novos mercados emergiram exigindo uma diferenciação dos produtos em termos de qualidade, preços e entregas.

O toyotismo caracterizou-se por um sistema de estruturação da produção surgido no Japão (pós Segunda Guerra Mundial) na fábrica da Toyota. Frente à concorrência empresarial, buscou-se a flexibilidade na produção. A ênfase na qualidade total (e seus controles de qualidade), o sistema “just in time” (venda sob demanda) e outras medidas foram adotadas para reduzir custos do processo. Certamente este modelo exigiu também maior conhecimento dos trabalhadores sobre a produção como um todo, significando que estes não ficavam mais restritos a uma única função, como no taylorismo-fordismo. Exerciam agora diversas funções, tornaram-se multifunção.

Ainda segundo Pinto, no toyotismo buscou-se um envolvimento ideológico dos trabalhadores a fim de fazê-los interiorizar os objetivos da organização como se fossem seus. O autor conclui que estes sistemas de organização do trabalho geraram algumas das várias formas de lutas sociais travadas entre trabalhadores e empregadores.

Neste percurso, as abordagens Humanística e Comportamental, da psicologia das organizações trouxeram contribuições para as empresas. Destacaram-se por enfatizar as pessoas e modos de lidar com elas, opondo-se à teoria clássica da administração científica, ao propor uma visão do homem tomador de decisões, valorizando o estudo de grupos, da motivação humana, dos estilos de liderança e da racionalidade. As pesquisas de Hawthorne realizadas por Elton Mayo, os trabalhos com grupos de Moreno e Kurt Lewin, as teorias sobre motivação de Maslow, Herzberg e outros estudos da Psicologia também se tornaram úteis para as organizações como formas de compreender o comportamento humano.

Estas correntes se apresentaram para as organizações como propostas de proporcionar maior satisfação aos trabalhadores, mas foram também criticadas por estarem a serviço do controle das relações humanas (Chiavenato, 1999; Donkim, 2003; Goulart, 2002).

Assim, com o sistema de fábrica, dada a complexidade das organizações, surgiu a necessidade de administrar o que se denominou inicialmente de Relações Industriais, uma

atividade mediadora entre organizações e os trabalhadores, com o propósito de reduzir os conflitos entre os objetivos organizacionais e os individuais, considerados inicialmente incompatíveis. Segundo Chiavenato (2000), esses objetivos, embora inter-relacionados, viviam em compartimentos rigidamente separados, requerendo um interlocutor estranho a ambas (organização e pessoas) para se entenderem. Posteriormente, a partir de 1950 (Goulart, 2002), esta atividade obteve maior importância dentro das organizações e ao longo do tempo tornou-se Administração de Pessoal e Administração de Recursos Humanos.

As atividades relacionadas à Administração de Recursos Humanos (ARH), denominada posteriormente de Gerência de Recursos Humanos (ou Gestão de Pessoas, nomenclatura também usada atualmente) em sua maior parte privilegiam a adoção de instrumentos de medição e classificação, valorização de aspectos relacionados à produção/não produção, saúde/doença, aptidão/não aptidão. Ocorre que nem sempre se faz uma análise mais criteriosa dos resultados obtidos, não criando recursos para ações que efetivamente favoreçam a qualidade do trabalho e dos trabalhadores.

Segundo Goulart (2002), uma organização tende a espelhar o tempo e o lugar no qual ela está instalada. Os objetivos, as políticas, as estruturas organizacionais, os métodos de operar se alteram constantemente para acompanhar o processo de mudança sócio-político-econômica. Os reflexos destas mudanças atingem todos os setores da organização, em especial a área de RH. É a partir de indicações do setor de RH, que são escolhidos os profissionais que serão admitidos na empresa e definidos os que serão responsáveis pelas diferentes tarefas. Os profissionais do setor de RH “educam” (hábitos, atitudes e habilidades, repassam conhecimentos) e avaliam a permanência do trabalhador conforme as expectativas da organização. Assim, a expectativa organizacional do desempenho em relação à área de RH é concebida de maneira diferente em cada momento histórico.

Algumas linhas gerais de como o RH deve conduzir seus processos são propostas pela alta direção da organização. Assim como algumas mudanças que impactam a organização requerem que o RH avalie se é necessário adequar seus processos (tais como seleção, treinamento, etc.) para que não haja efeitos indesejáveis sobre a área e para os trabalhadores.

Embora seja previsto que o RH desenvolva práticas/métodos para que gerentes e trabalhadores mantenham um bom desempenho, mesmo diante das adversidades, o fato é que há situações em que o RH é surpreendido por decisões da alta direção sem que haja condições de pensar ações que minimizem os impactos de decisões que desagradam aos trabalhadores. Em muitos casos recai sobre a atuação do RH a responsabilidade pelos efeitos causados aos trabalhadores. Neste sentido, tanto o desempenho do RH como o dos trabalhadores não corresponderá às expectativas organizacionais.

Goulart (2002) destaca dois modelos relacionados aos diferentes contextos. O da Administração de Recursos Humanos tradicional, que entendia o ser humano como passivo, um recurso como qualquer outra função da administração; este modelo visava o controle, a previsibilidade e priorizava o instrumental e o previsível na abordagem do comportamento humano. E o modelo de Gestão de Pessoas, mais atual, onde a singularidade do humano é valorizada, assim como sua criatividade, intuição e saber. Neste último, decorrente das mudanças sofridas no mundo do trabalho, reduz-se o grau de previsibilidade e controle sobre as pessoas. Uma nova perspectiva se apresenta para os RHs onde a ênfase no gerenciamento de pessoas está em “transformar o ser humano em recurso estratégico” e a sobreposição do caráter humano aos aspectos técnicos.

Para Chiavenato, um dos autores que aborda o tema da Gestão de Recursos Humanos sob a ótica da Administração, seja qual for a denominação dada (Departamento Pessoal, Administração de Recursos Humanos, Capital Intelectual, etc.) refere-se à unidade, departamento ou equipe relacionada à gestão das pessoas e cada qual reflete uma maneira de

lidar com as pessoas. Para o autor “as pessoas podem ampliar ou limitar as forças e fraquezas de uma organização, dependendo da maneira como elas são tratadas” (Chiavenato, 1999, p.9).

Na análise de Davel e Vergara (2008), das transformações sofridas na administração de Recursos Humanos (ARH) nas últimas décadas, três abordagens foram dominantes: a funcionalista, a estratégica e a política. A primeira fundamentou-se no desenvolvimento de técnicas, instrumentos e ferramentas e adotando “intervenções” funcionais ligadas a seleção, treinamento, remuneração e desempenho. As intervenções do RH neste modelo estariam a serviço da direção da empresa. A segunda, no início da década de 80, buscou um alinhamento das políticas de RH com o planejamento estratégico organizacional¹ cabendo maior responsabilidade aos chamados gerentes de linha sobre suas equipes e não mais restrita aos gerentes de pessoal (RH), da relação sindical para a relação com os empregados (do coletivo para o individual). Fatores como competitividade, mudanças no mercado e ambientais, ética empresarial, tornam-se o foco da gestão de RH. Por fim, a terceira abordagem considerou as questões sociais, organizacionais e individuais como “potencialmente conflituosas” cabendo ao RH integrar e arbitrar os interesses desses níveis diferentes.

O discurso atual adotado pelas organizações exalta então a flexibilidade, a autonomia e outras condições de trabalho proporcionadas aos trabalhadores pelas novas práticas de gestão. O discurso adotado orienta as políticas de gestão de recursos humanos e gera consequências para os trabalhadores de modo geral. E também para os profissionais de RH, visto que este discurso não só transmite as ideias, as políticas, de sua área, mas a partir deste devem cumprir seu papel, desenvolvendo propostas que (a princípio) auxiliem na execução das ideias propagadas. O discurso portanto, está diretamente relacionado ao seu trabalho assim como sua repercussão afeta os trabalhadores e a si próprios.

¹ Processo de análise da organização que define seu rumo, direcionamento, monitoramento de ações, presentes no “Plano estratégico” (instrumento).

Lima e Torres (2011) apontam que o discurso organizacional sobre as políticas de gestão de RH atuais demonstra que essas políticas estão focadas nas estratégias e na competitividade empresarial, favorecendo assim os aspectos que envolvem a produção, mesmo que em detrimento da saúde dos trabalhadores, que permanecem submetidos ao capital. Porém, o discurso preconiza a autonomia, o desenvolvimento pessoal e a flexibilização das relações de trabalho.

O discurso empresarial é compartilhado por diversos autores na literatura, em especial da área de Administração, que tem como referência o modelo de gestão do toyotismo. Para Lima e Torres (2011), trata-se de um discurso que não possui apenas um caráter idealista e abstrato, mas abrange um conjunto de outras prescrições orientadas à prática.

Bernardo (2006), em sua tese de doutorado, reforça este ponto. Sobre a flexibilidade preconizada nas organizações há uma homogeneidade no discurso sobre os novos modelos de organização – presente na voz dos dirigentes ou nas publicações voltadas para eles – que contrasta com a heterogeneidade observada nas formas de organização do trabalho adotadas na prática. Em sua pesquisa com trabalhadores de empresas montadoras de automóveis (com produção toyotista), concluiu que a desmobilização coletiva e os dispositivos de controle dispõem a inteligência e criatividade dos trabalhadores aplicada no interesse da produção. Como consequência, os trabalhadores apresentam maior sofrimento mental e adoecimento. Por outro lado, Bernardo verificou que, os sindicatos buscam estratégias de combate a este discurso e os trabalhadores apresentam certa “revolta”, criam “táticas” cotidianas contrapondo a aspectos da organização que lhes são desfavoráveis. Isto indica, segundo a autora, que o limiar físico e psicológico destes trabalhadores foi atingido.

O discurso ressalta uma nova visão de homem nas organizações. Neste sentido, o trabalhador passa a representar um papel principal para a realização de todas as mudanças e crescimento organizacional. A área de gestão de pessoas por sua vez, vai expressar essa

renovação de ideias e de posição na organização por meio de suas políticas. As questões estratégicas e a competitividade se apresentam como mote da gestão de pessoas.

Contrapondo o discurso empresarial sobre o processo de gestão de RH, autores com referenciais da Sociologia e da Psicologia do Trabalho afirmam que a renovação preconizada traz em sua vertente a intensificação da exploração do trabalho e a cooptação subjetiva dos trabalhadores (Lima e Torres, 2011). Estaria embutido então neste discurso o cerceamento da autonomia, o desenvolvimento subjetivo à mercê da produtividade empresarial, limitando as potencialidades e singularidades dos trabalhadores. Como consequência, afetando a saúde destes e enfraquecendo as possibilidades de um debate conjunto acerca de melhores condições para exercerem suas atividades de trabalho. Por fim, os autores destacam a importância do papel dos psicólogos que atuam na área de RH, no sentido de estarem mais atentos aos anseios e necessidades dos trabalhadores, buscando caminhos em seu trabalho para abordar questões tais como a consciência de classe e dos direitos trabalhistas e não só para aspectos voltados a lucratividade. Tudo isto perpassa especialmente por uma reorientação teórico-política desses profissionais.

Parece-nos que a ênfase demasiada do discurso organizacional se apresenta com uma retórica de tal forma inebriante que por vezes gestores reverenciam políticas que não favorecem sua própria gestão. Ao contrário, os remete a uma posição passiva e sob controle. Mas a mobilização subjetiva dos trabalhadores a serviço da organização seria o único modo de operar? Tal como o teatro tradicional cujo enredo é traçado do início ao fim?

Boal nos sinaliza:

“Sabemos que todas as sociedades se movem através de estruturas conflitantes: como poderíamos nós, então, assumir uma virginal posição *isenta* diante de conflitos dos quais, queiramos ou não, fazemos parte”? Seremos sempre aliados dos oprimidos... ou cúmplices dos opressores. [...] E verdade que o coringa, deve manter sua neutralidade e não tentar pôr suas próprias ideias, porém... *só*

depois de ter escolhido o seu campo! Sua neutralidade é ato responsável e surge depois da escolha feita; sua substância é a dúvida, semente de todas as certezas; seu fim é a descoberta, não a isenção (2010, p.26).

Dada a dinâmica e os modelos de gestão preconizados pelas organizações, diferentes funções são atribuídas aos RHs. Isto indica que tanto quanto saber integrar suas ações com o discurso, atuar no estratégico e no operacional deve, sobretudo, ter consciência de que sua atuação se dá em três eixos: o da organização, o dos trabalhadores e de sua própria relação com seu objeto de trabalho. Uma atuação que reverbera no seu fazer e na sua vida. Retomaremos a este ponto no decorrer desta dissertação.

As críticas formuladas por diferentes autores (Legge, 1995; Chanlat, 1994) enfatizam a ambiguidade, as variações e contradições observadas nas características atuais da gestão de pessoas. Verificando-se uma incoerência entre a retórica da gestão de pessoas e a realidade de suas práticas, entre “o prescrito e o realizado”. Os autores sugerem que a noção de pessoa e sua dimensão subjetiva devem ser mais discutidas nas organizações.

Segundo Davel e Vergara (2008), tanto no modelo tradicional de RH como no de gestão de pessoas, ambos abarcam um conjunto de políticas, práticas e padrões comportamentais de forma a atender as expectativas de produção e eficácia organizacional. O chamado fator humano é tratado como secundário e provavelmente um recurso trabalhoso de ser administrado.

Athayde também nos sinaliza que, mesmo com a modernização tecnológica e organizacional não se conseguiu desmontar o caráter decisivo do fator humano no trabalho:

“Em contrapartida à utopia (capitalista) da fábrica sem homens, a competência humana é essencial para intervir a tempo e para prevenir e detectar falhas. As competências dos homens para intervir e dominar as incertezas da produção (na automação) deverá sempre crescer. Daí o sucesso das novas tecnologias passa a estar na razão direta da

política da gestão de pessoal e de organização do trabalho” (1999, p.206).

Ocorre que as organizações buscam, dizendo na linguagem da psicologia organizacional, por trabalhadores cujas competências sejam orientadas para atitudes e comportamentos esperados dos trabalhadores na execução de suas atividades, de forma a obter uma melhor performance tendo como referência suas políticas e estratégias organizacionais. Porém, se as políticas traçadas ou estratégias não são claras ou diferem na prática de sua proposta inicial, as competências mobilizadas pelos trabalhadores para um dado objetivo podem não ser as mesmas prescritas pela organização. Como resultado, verifica-se um desalinhamento entre o que se espera do trabalhador e aquilo que ele efetivamente deve ou pode fazer para dar conta das variabilidades decorrentes das ingerências de políticas e estratégias mal formuladas.

Mesmo nas empresas contemporâneas onde se cultua a mudança de paradigma, tanto das relações, de tecnologias e ambiente, ainda se mantém os padrões estabelecidos no passado, seja por questões relacionadas ao modelo da administração como a própria formação dos profissionais que contribuem de forma direta na implantação da chamada Gestão de Pessoas.

É neste cenário, que muda a todo instante, que os RH participam, intervêm, atuam no desenvolvimento das cenas, mudam seus objetivos e modos de executar as funções que lhe são atribuídas.

1.2 A definição das tarefas ou a prescrição do trabalho do profissional de RH

A linguagem da administração e da psicologia organizacional está presente nas organizações. Estas correntes enfatizam a necessidade de se estabelecer certos padrões comportamentais para os trabalhadores, assim como quais funções são pertinentes aos

profissionais de RH. Alguns autores adotam o termo “papel” referindo-se à função ou modos de atuação esperados dos RHs, conforme apresentaremos a seguir.

Para Chiavenato os profissionais de RH devem assumir cada vez mais funções múltiplas e complexas, tanto operacionais como estratégicas, focalizando o curto e o longo prazo. Precisam ser “polícia e parceiros simultaneamente” (Chiavenato, 1999, p.34). Na figura abaixo o autor apresenta o quadro “Definição de papéis de RH” que define quatro papéis (coluna 1) principais de RH focados na administração de estratégias de recursos humanos, da infraestrutura da empresa, da contribuição dos funcionários, da transformação e da mudança.

RA 2.10.

NIÇÃO DE
S DE RH.7

Papel de RH	Resultado	Característica Principal	Atividade
Administração de Estratégias de Recursos Humanos	Execução da estratégia	Parceiro estratégico para ajudar a alcançar objetivos organizacionais	Ajuste das estratégias de RH à estratégia empresarial: Diagnóstico organizacional para detectar forças e fraquezas da organização
Administração da Infra-Estrutura da Empresa	Construção de uma Infra-estrutura eficiente	Especialista administrativo para reduzir custos e aumentar valor	Reengenharia dos processos da organização: Serviços em comum para a melhoria contínua
Administração da Contribuição dos Funcionários	Aumento do envolvimento e capacidade dos funcionários	Defensor dos funcionários para treinar e incentivar as pessoas	Ouvir e responder aos funcionários: Prover recursos aos funcionários para incentivar contribuições
Administração da Transformação e da Mudança	Criação de uma organização renovada	Agente de mudança e inovação para melhorar a capacidade de mudar	Gerir a transformação e a mudança: Assegurar capacidade para mudança e identificação e solução de problemas

Nota-se que neste modelo prescreve-se um modo atuação voltado para administrar recursos que contribuam para tornar a organização mais competitiva.

Autores como Campos (2008), enfatizam que os profissionais da área devem compreender que sua atuação está relacionada ao exercício do poder de influenciar pessoas e dispor desse poder para o bem-estar dos funcionários.

A visão estratégica também aparece como fator determinante para uma boa atuação, porém uma habilidade ainda não desenvolvida por estes profissionais. Campos faz referência a Ulrich (2000), que apresenta quatro exigências para que os RHs tenham um desempenho que possa ser considerado ótimo, a saber: primeiro, o profissional deve arquitetar mudanças a partir de um modelo; segundo, deve facilitar o processo de mudança; terceiro, desenvolver um novo projeto para os sistemas de RH. E quarto, praticar em seus departamentos as funções e as práticas recomendadas. Em resumo, devem tornar-se agentes de mudança.

A busca pelo comprometimento dos funcionários com a organização é um dos objetivos que devem ser alcançados, de acordo com alguns autores acima citados.

Já outros autores (Durrive; Schwartz, 2010) apontam que, do modelo taylorista ao toyotista, a atividade humana continua sendo concebida como factível de ser normatizada e controlada, tornando a experiência (vida) no trabalho difícil, muitas vezes causadora de sofrimento humano e com reflexos negativos nas relações de trabalho e produção.

A crença taylorista, de quanto maior o controle sobre os processos de trabalho e sobre a produção se obtém maiores resultados, recai também sobre as ações dos trabalhadores que, vistos como recursos e enquanto “dispositivos mecânicos”, estariam sujeitos a qualquer tipo de manipulação por parte das organizações. Porém, não é possível obter tal controle sobre os sujeitos como se estes fossem autômatos, pois qualquer ação inclui a participação ativa destes. Desta forma, sempre haverá uma diferença ou distancia sobre aquela atividade proposta pela organização e aquela efetivamente realizada pelos trabalhadores.

Esta noção nos remete ao conceito de trabalho prescrito, que diz respeito àquilo que deve ser feito, o que se espera de um determinado processo de trabalho, segundo os critérios

da organização. Portanto, o trabalho prescrito está relacionado às regras e objetivos estabelecidos previamente pela organização, a maneira como o trabalho deve ser executado.

De acordo com Brito (2008), o conceito de trabalho prescrito surge a partir de estudos da Ergonomia (Alain Wisner), ao analisar situações reais do trabalho em linhas de montagem nas indústrias. Tais estudos evidenciaram que o trabalho é mais do que o previsto e percebido do exterior, ele é sempre distinto do planejado. O trabalhador, ao realizar a tarefa, não executa estritamente o que é determinado por normas, protocolos ou métodos impostos pela hierarquia ou pela organização. Mais que isso, ele apreende e também modifica as determinações externas. Ele precisa fazer modificações, alterações, tomar decisões, ou rever procedimentos seja para garantir a realização da tarefa como para evitar possíveis incidentes.

Existem portanto variabilidades (características variáveis dos materiais, defeitos em instrumentos, características das equipes de trabalho, ampliação ou redução de prazos, fadiga) que estão presentes ao realizar a tarefa e que devem ser geridas pelo trabalhador. Sendo assim, não é possível seguir integralmente o que foi pré-definido visto que as prescrições não dão conta de prever todas as situações que se apresentam no trabalho, no dia-a-dia do trabalhador.

A abordagem ergológica (Schwartz, 2010), de origem francesa, demonstrou a distinção entre trabalho prescrito e trabalho real apontando para a complexidade do trabalho e a partir de uma concepção de homem no mundo como criador de suas próprias normas. Diante das situações reais do trabalho o homem procura criar e recriar estratégias, normatizando e renormatizando-as. A tarefa é definida antecipadamente e cabe ao trabalhador colocá-la em prática, executá-la. Mas, o modo como o trabalhador vai agir diante das exigências do meio não pode ser padronizado, para isto ele vai renormatizar o meio a seu jeito, com seus próprios recursos: seu conhecimento sobre a tarefa, sua experiência, a troca (dialógica) com os colegas, sua história. Isto para dar conta daquilo que não está prescrito.

A abordagem ergológica concorda com esta defasagem entre o prescrito e o real evidenciado pela ergonomia e acrescenta que além de singular e ao mesmo tempo própria da atividade humana (universal) comporta não só as tarefas, mas envolve o intelecto, o fisiológico, o homem como um todo (corpo-si). Outro ponto importante é que há sempre um debate de normas e valores (entre suas próprias normas, do coletivo, da organização) que vai orientar as escolhas do trabalhador.

“Uma norma corresponde a uma maneira de fazer, ligada consequentemente a um saber. Diversas maneiras de colocá-la em prática são possíveis, e a renormatização é um compromisso efetuado por uma pessoa singular. [...] o agir humano se inscreve num triângulo com os saberes e os valores: há o debate de normas, e como resultado a renormatização na medida em que o que se conhece da situação a gerir (os saberes do *métier*, da organização) se entrecruza com o que se sabe especificamente dessa situação (os saberes investidos na atividade). Mas esse debate é reiterado no confronto entre o que tem valor para os outros e o que tem valor para uma determinada pessoa em um momento dado. A atividade é uma tentativa permanente de colocar em sinergia todos os debates de normas que são solicitados ao agir. Essa sinergia cria alguma coisa como uma experiência (entrevista com Schwartz, 2007)” (Durrive, 2011, p.54).

As diversas situações e variabilidades do trabalho mostram que este nunca se repete. Neste sentido, de acordo com Schwartz (2010), o meio é sempre mais ou menos infiel. Esta infidelidade deve ser gerida pelo trabalhador, e para isto deve fazer o uso de suas próprias capacidades e escolhas. Este uso, Schwartz denominou de “uso de si”.

A partir deste debate de normas e valores o trabalhador fará suas escolhas, sobre o que fazer ou não fazer, pode dar certo ou errado. Há riscos, ele pode ser bem ou mal sucedido. Estas escolhas envolvem também o “outro”: os colegas, a hierarquia. Então, a atividade contempla as normas e valores, o coletivo, os objetivos da tarefa. Há um uso “por si” e “pelos

outros”. Neste sentido é que Schwartz afirma que a atividade envolve dramas a serem geridos. Nesta articulação entre o uso de si e pelo outros é que o trabalhador desenvolve seu trabalho.

A atividade dos profissionais de Recursos Humanos não foge à regra. Sua atividade também está sujeita a prescrições. Além disto, pressupõe sua participação na concepção do trabalho dos demais trabalhadores: em geral é na área de recursos humanos que são prescritas muitas das atividades e competências consideradas estratégicas para o chamado Desenvolvimento de RH, na busca da eficácia organizacional. Porém, muitas destas prescrições precisam ser modificadas, negociadas para que os objetivos possam ser cumpridos.

1.3 As competências, a formação e os objetivos atuais: por um novo script

Quanto às competências necessárias para o exercício das funções, como visão geral - sem o intuito de nos aprofundarmos - optamos por introduzir o tema apresentando algumas competências sugeridas para os profissionais de RH conforme proposto pela ABRH-RJ². Tal escolha deve-se ao fato de se tratar de uma entidade que reúne muitos profissionais no Rio de Janeiro, e por ser referência para muitas empresas em RH.

Apresentado como um estudo, fruto de uma pesquisa a autores diversos e de empresas no Brasil, a ABRH-RJ disponibiliza em seu site³ um conjunto de competências requeridas para o profissional em Gestão com Pessoas a serem enquadradas nas funções de especialista, analista, consultor ou gestor⁴. A Associação refere-se ao seu estudo como uma contribuição referencial que pode ser aprimorada e adaptada a cada cultura organizacional. Neste modelo as competências são classificadas em três categorias: básicas, gerenciais e específicas. Cada uma delas abrange entre dez a quinze itens. Em um quadro-resumo são elencadas as

² ABRH-RJ – Associação Brasileira de Recursos Humanos – Rio de Janeiro

³ Acesso em 04/10/2012: <http://www.abrhrj.org.br>

⁴ As funções de especialista, analista, consultor ou gestor são classificadas segundo seu grau de responsabilidades/hierarquia.

competências necessárias para cada função do profissional de RH. As competências básicas (que não são simples) estão relacionadas às características pessoais (habilidades ou qualidades) do trabalhador, tais como: ser assertivo, criativo, inovador, planejador, perseverante, resiliente, saber trabalhar em equipe, ter autoconhecimento e autoestima (elevada, certamente), etc. Estas competências são consideradas essenciais para todas as funções.

As competências relacionadas ao saber-fazer, aquelas referentes ao ofício, são exigidas nas funções de especialista, analista e consultor. As relacionadas às equipes, liderança, manutenção da cultura e mudanças são relacionadas à função de gestor, que a princípio não apresenta exigência de algum conhecimento técnico ou específico (Anexo 1).

Todas estas características sugerem o melhor perfil, do ponto de vista da ABRH. Configuram-se então dois modos de prescrição: o que define o *know-how*, aquele conhecimento necessário para que o trabalhador realize uma dada função e o que define o *how to be*, aquele que define o modo ideal de ser, relacionado às chamadas competências básicas.

O modelo não é possível de ser aplicado em sua íntegra e certamente as organizações sabem disto. Este modelo nos dá uma dimensão da expectativa das empresas sobre quais devem ser as competências do RH, assim como indica que o enfoque estratégico do RH parece ser o pilar que deve sustentar a prática destes profissionais na atualidade.

A gestão por competências é foco de atenção nas organizações, a questão de fazer o ajuste das pessoas às tarefas ou aos objetivos parecer ser premente. Embora se compreenda tal necessidade, a gestão das competências e sua avaliação não nos parecem algo simples de realizar ou possível de ser viabilizada através de um rol de pré-requisitos proposto por um especialista. Ao contrário, a complexidade do humano e da atividade de trabalho torna o exercício da gestão por competências necessário mas, conforme nos sinaliza Schwartz (1998), uma questão insolúvel. A noção de competência remete àquilo que os trabalhadores colocam

em ação no trabalho. Para Schwartz (2010) as competências são antes de tudo um agir. Para todo agir em competência é necessário um certo número de ingredientes para cada trabalhador em dada situação. As transformações técnicas, ajustes, reajustes, negociações, as situações de trabalho convocam o trabalhador a agir não segundo uma a lógica de competências com moldes definidos, mas por um arsenal de “ingredientes” cujo manejo não é simples. Os saberes técnicos e científicos, a gestão, o conhecimento; a singularidade de cada situação de trabalho com seu ambiente e pessoas envolvidas, a articulação destas duas vertentes onde o saber e o contexto vão interagir, o debate de normas. Ao mesmo tempo a competência não é exclusiva ou exclusivista, não depende apenas de um trabalhador; há potencialização do desenvolvimento do trabalhador no uso dos ingredientes, o trabalho em equipe e sua diversidade, o coletivo. Um agir que não é individual ou único, mas articulado com todos os ingredientes, sinérgico.

Há uma heterogeneidade de ingredientes da competência que, por sua dinâmica, se tornam difíceis de serem pré-definidos ou articulados, pois requer considerar as singularidades do trabalhador, ao mesmo tempo o que é comum ao trabalho, os saberes, uma gama de aspectos que não podem ser previstos nas ferramentas prontas. Por outro lado, é válido buscar caminhos mesmo sabendo que não há fórmulas prontas mas sim, algo a ser construído e reconstruído continuamente.

Ao pensar a formação e a atuação dos profissionais de Recursos Humanos para o desenvolvimento deste trabalho e também ao realizar pesquisas bibliográficas que abordassem o tema, encontramos artigos, monografias, revistas e livros com abordagens teórico-metodológicas distintas vinculadas a saberes em grande parte oriunda da psicologia, da sociologia e da administração. Esta diversidade é natural tratando-se de um tema (objeto de estudo) de interesse de diferentes ciências cujos campos de atuação convergem: a área de RH.

Trata-se de uma função onde predominam profissionais oriundos da administração e da psicologia (psicólogos do trabalho e das organizações ou clínicos), mas não necessariamente a graduação em uma dessas duas profissões é um pré-requisito para ingressar na área. Encontram-se atuando na área profissionais de outras formações como assistente sociais, economistas, etc. A formação, podemos observar, já é um indicador significativo do porquê das diferentes práticas e saberes teórico-metodológicos originados de diferentes correntes.

Zanelli (1986), sobre a questão da atuação dos psicólogos organizacionais destaca a falta de definição quanto à função destes profissionais. Para ele, isto decorre de três fatores: pouca familiaridade com o processo e a realidade organizacional, isto é, seu objeto de trabalho; falta de prescrição das funções dos psicólogos por parte da organização; e um bloqueio quanto à sua participação nos processos decisórios.

No que diz respeito à formação, segundo Zanelli, na prática educacional, não há um enfoque específico da Psicologia Organizacional que permita aos alunos uma melhor compreensão dos processos organizacionais, que assim, talvez, lhes facilitasse apreender as oportunidades de intervenção. Além disso, a falta de habilidades e competências e até mesmo de uma identidade profissional dos psicólogos diminuiria as oportunidades de reconhecimento de seu papel nas organizações.

Outros autores não compartilham desta visão (Campos, 2008; Chiavenato, 1999) apontando que, diante das mudanças ocorridas nas empresas nos últimos anos, a atuação do profissional de RH se tornou mais ampla e com muitas prescrições.

Julgamos pertinente apresentar a matéria abaixo por fazer menção a dados quantitativos de interesse para esta dissertação. Na matéria intitulada A Cara do RH ⁵ foram

⁵ Acesso em 11/11/2012: http://www.rhcentral.com.br/pen/pen.asp?cod_materia=3943 Página: 19 - Edição: 127

divulgados os seguintes dados obtidos de uma pesquisa realizada pela ABRH-Nacional com profissionais de RH:

“[...] ABRH-Nacional ouviu 1.979 profissionais de RH e prestadores de serviços para a área e revelou dados importantes sobre o mercado de recursos humanos”. Dividida em duas partes, quantitativa e qualitativa, a pesquisa foi criada para oferecer informações que a ABRH pudesse utilizar em seus planos de negócios. Entre os entrevistados, exatamente 632 ocupam cargos de chefia, 895 são profissionais do setor e 452 são prestadores de serviços para a área de RH. Em todos estes grupos, a presença da mulher é majoritária, chegando a 77% no universo dos 895 profissionais e a 59% em cargos de chefia. Na análise da área de atuação específica dessas pessoas, duas se destacam: departamento pessoal e treinamento e desenvolvimento.

No que diz respeito à formação desses profissionais, a pesquisa mostra que as áreas de recursos humanos das empresas reúnem dois perfis profissionais bem diferentes: administradores de empresas e psicólogos, sendo que o perfil do administrador prevalece tanto entre as chefias quanto no pessoal de RH, mas perde para o perfil do psicólogo quando se analisam os profissionais que prestam serviços em RH. Entre as chefias, administradores e psicólogos somam quase 65% do total de profissionais, quase a mesma proporção verificada entre os profissionais de RH.

Em relação aos cursos de extensão, o curso de Gestão de Pessoas é o mais procurado, chegando a superar os 50% no grupo das chefias. Segundo os entrevistados, a principal área em que a empresa precisará manter especialistas é a de desenvolvimento organizacional ou carreiras, um indicador que reflete claramente uma tendência para a gestão de talentos em todas as empresas.

O estudo também assinala que os generalistas são mais bem vistos e aproveitados quando estão na chefia ou em empresas prestadoras de serviços, como consultorias. Foi constatado que 62,9% dos entrevistados planejam desenvolver carreiras generalistas.

Segundo a vice-presidente de treinamento da ABRH-Nacional e coordenadora da pesquisa, Cirlene Werneck, os aspectos qualitativos da pesquisa evidenciaram uma boa notícia: "Os profissionais consultados acreditam que o curso de tecnólogo em RH, oferecido em algumas instituições, tem contribuído para a formação de pessoas, melhorando a qualificação das próprias universidades", diz.

Para os profissionais do setor, os cursos de graduação em gestão de pessoas, de modo geral, são muito teóricos e ministrados por professores sem experiência em RH. "Além disso, os consultados apontam que os casos ensinados em sala de aula não têm relação com a cultura e a realidade das empresas brasileiras", alerta Werneck.”

Nota-se, a partir dos dados acima, que há prevalência de profissionais das áreas de administração e psicologia, conforme mencionado anteriormente. Há um interesse por parte dos profissionais em desenvolver carreiras generalistas (62,9%) - talvez por existirem maiores oportunidades de crescimento profissional para esta categoria - em especial nos cargos de chefia onde a remuneração é maior. Quanto aos cursos procurados, o interesse em obter conhecimentos em gestão denota que os profissionais buscam corresponder às expectativas organizacionais (ou de mercado) de estarem habilitados a gerenciar ou administrar pessoas.

Por outro lado, nos chama a atenção que o modelo dos cursos de graduação em gestão parece não estabelecer uma aliança entre teoria e prática, segundo a percepção dos profissionais da pesquisa. Os cursos são ministrados por professores com conhecimento teórico, porém com pouco conhecimento sobre a realidade das empresas brasileiras. Isto aponta para a importância de se questionar/rever os modelos dos cursos existentes para melhor atender às demandas reais dos alunos de aprendizado.

Borges (2004), em sua tese de doutorado, ao fazer uma analogia do conto A nova roupa do rei (Andersen, H.C.) com as questões que envolvem a atuação do profissional de RH sugere que “o RH está nu”, ou seja, apesar de haver uma maior valorização nas empresas pelo trabalho dos profissionais de RH, devido às exigências da modernidade, estes não apresentam um saber teórico-metodológico que sustente sua prática. Isto os torna frágeis e pouco hábeis para adotarem práticas consistentes.

Para a autora, o RH se deixa levar por valores de momento, por práticas que insistem em simplificar a complexidade da vida e do trabalho humano. Ao fazer uma análise crítica sobre a Gestão de Pessoas ressalta que uma abordagem que enfatiza a administração de recursos não favorece o desenvolvimento de uma gestão dos coletivos de trabalho. Seguindo a autora, algumas abordagens remetem a noção de que as pessoas não são protagonistas ativos de seu trabalho, mas ao contrário, que devem ser administradas para realizarem seu trabalho,

mas os trabalhadores não buscam ser geridos, esperam que profissionais de RH possam, ao se utilizar de ferramentas teórico-metodológico-técnicas referentes a algumas práticas, desenvolver uma gestão coletiva do trabalho.

Diferentes modelos da administração e técnicas são apresentados ao RH como ferramentas que possam auxiliar em sua prática. Certamente todas estas influências irão se refletir nas ações dos profissionais de RH. No campo da Psicologia do Trabalho a diversidade teórico-metodológica também se apresenta.

De acordo com Leão (2012) há uma multiplicidade de expressões encontradas na literatura científica que mencionam o campo da Psicologia do Trabalho, tais como: Psicologia do Trabalho e Organizacional (PTO), Psicologia Organizacional, Comportamento Organizacional, Psicologia aplicada ao trabalho. Isto indica a heterogeneidade teórico-metodológica das relações entre psicologia e trabalho.

Sobre este tema da diversidade teórico-metodológica, Bendassoli (Bendassoli *et al*, 2010) analisa as abordagens positivista, pós-positivista, crítica e clínica. O autor menciona perspectivas distintas que se desdobraram a partir destas em três eixos temáticos que compõem a área da PTO no Brasil e norteiam a atuação dos psicólogos: o do comportamento, o da subjetividade e o clínico.

- No eixo do comportamento encontram-se as correntes originadas do behaviorismo, neobehaviorismo e sociocognitivismo, com aporte de pesquisas e teorias relacionadas à aprendizagem, processos cognitivos em grupo, psicologia diferencial. Neste eixo, a ênfase está na observação do comportamento e busca-se investigar suas causas e consequências, na operacionalização de constructos, mensuração e controle de variáveis;
- O eixo da subjetividade evidencia que a base do conhecimento do homem e sua constituição estão no próprio sujeito. Este eixo sofre influências filosóficas

(Descartes, Kant, Foucault e Deleuze) chegando-se assim ao conceito de processos de subjetivação e à metodologia genealógica. Estes estudos contribuíram para uma visão do sujeito social e psicológico e suas intervenções se orientaram pela transformação das condições de trabalho a inclusão dos coletivos e do ponto de vista do trabalhador;

- Já o eixo clínico, também denominado clínicas do trabalho, traz uma abordagem qualitativa, o recurso à interpretação e foco na análise de situações específicas e não gerais ou padronizadas e considerando a subjetividade no contexto do trabalho. Bendassoli destaca quatro abordagens presentes neste eixo: a Ergologia, a Psicodinâmica do Trabalho a Sociologia Clínica e a Clínica da Atividade.

Em resumo, as abordagens positivistas caracterizam-se pela ênfase na previsão e controle no trabalho, tendo como referência o desempenho e a eficácia. As não positivistas, como as clínicas do trabalho, caracterizam-se por questões de compreensão das situações singulares de trabalho, das experiências dos sujeitos inseridos no coletivo, visando uma transformação que não seja calcada apenas em resultados organizacionais.

Existem então diferentes referenciais teóricos que discutem conceitos e práticas que podem prover recursos para o trabalho do RH. Mas, voltando à crítica formulada por Borges, há dúvidas quanto à apropriação que os profissionais fazem dessas ferramentas. Este ponto nos remete a questão da formação acadêmica destes profissionais.

De acordo com Campos (2008), historicamente, no currículo acadêmico para a formação dos psicólogos, houve um predomínio de disciplinas da área clínica e pouca demanda no estudo das relações de trabalho. Como consequência, há poucos profissionais da Psicologia do Trabalho e Organizacional (PTO) atuantes na área organizacional e com conhecimento para tal. Porém, com o crescimento das organizações (de seus recursos,

produção, etc.) e a necessidade de encontrar melhores trabalhadores para trabalharem na produção gerou-se uma demanda maior por profissionais psicólogos, pois cabia a estes a competência para aplicar e corrigir testes psicológicos.

Segundo o autor, o que se verificou foi uma Psicologia voltada para os processos de recrutamento e seleção de pessoas. Este modelo reforçava a manutenção da atuação do psicólogo nas organizações, atendia a uma necessidade de emprego destes psicólogos que muitas vezes não obtinham sucesso na área clínica, por outro lado, limitava seu campo de atuação na organização visto que, nessa função não cabiam as práticas clínico-psicoterápicas para as quais tinham sido formados.

É interessante observar que o psicólogo *aplicador de testes* atendia de certa forma às expectativas organizacionais num dado momento histórico onde a ênfase na produção e por sua vez na predição favorecia a entrada destes profissionais nas organizações. A questão que se apresenta é como os RHs hoje lidam com as mesmas demandas da produção e quais práticas passaram a adotar.

Com a dinâmica das organizações o envolvimento com as demais estruturas organizacionais pelos psicólogos tornou-se maior, mas, ainda segundo Campos, os cursos de psicologia não preparavam profissionais com visão de futuro, mas com uma visão apenas voltada para resultados. Para o autor, a Psicologia do Trabalho não deve se deter apenas nos subsistemas (recrutamento, treinamento, seleção, etc.), pois estes fazem parte da área de RH, mas não constituem o trabalho do psicólogo ou dos trabalhadores:

“Tanto quanto propor que o psicólogo do trabalho atue vendo o trabalhador om um “ator significativo” cabe à própria Psicologia do Trabalho, como disciplina, tornar-se um “ator significativo” dentro dos próprios cursos de psicologia, incomodando, refazendo um pensar não retilíneo, constante ou imutável. À Psicologia do Trabalho cabe tornar-se uma disciplina que possibilite o repensar do homem

enquanto sujeito em suas relações cotidianas, nas organizações e no trabalho” (2008, p.7).

Campos nos chama a atenção sobre a importância da formação do profissional de RH, do currículo acadêmico e de seus professores da graduação, e de sua experiência prática enquanto estagiários. A questão da formação não será possível aprofundar neste trabalho, mas sem dúvida perpassa como um dos determinantes na atuação destes profissionais, suas perspectivas, como se posicionam diante da sugestão de modelos prontos muitas vezes propostos pela Administração, sem que tenham uma visão crítica e saibam aplicar um filtro sobre como adotá-los, em especial, no início de suas carreiras.

Conforme descrito anteriormente, muitos modelos e ferramentas adotados nas organizações são limitados no que diz respeito à proposta de estabelecer melhores condições/melhorias de trabalho para os indivíduos. Na busca por atingir os objetivos de produção e dadas tantas variáveis características das demandas de mercado, as ações que remetem efetivamente aos trabalhadores tornam-se secundárias.

Entendemos que uma posição crítica quanto a este modo de operar das organizações com fins de elucidar a realidade desse contexto é pertinente. No entanto, a proposta de apresentarmos outras perspectivas sobre a visão do trabalho e dos indivíduos que difere da atual nos parece mais frutífera não só como reflexão, mas no sentido de pensar uma transformação que tenha como perspectiva restaurar a saúde do trabalhador (Clot, 2007).

Neste sentido, a abordagem da Clínica da Atividade nos parece abarcar princípios teórico-metodológicos que apontem para este caminho. Isto perpassa por uma revisão do *script*, ou seja, de um olhar orientado para o fazer dos trabalhadores nas organizações.

1.4 O gerente de Recursos Humanos

Conforme vimos existe um vasto campo de atuação e abordagens teóricas que se articulam à prática do profissional de RH. Logo, considerando nosso objetivo de discutir o trabalho destes profissionais, com esses profissionais, baseados na proposta teórica da Clínica da Atividade, é de fundamental importância delimitar o campo empírico de nossa pesquisa a partir de uma análise situada das situações concretas de trabalho.

Nosso interesse é dirigido àqueles profissionais de RH que exercem funções gerenciais com perfil generalista⁶. O termo é empregado para definir o perfil de profissionais cuja visão sobre uma ou mais áreas é mais ampla e que saibam trabalhar com equipes. Isto significa possuir vivência nos processos pertinentes à determinada área ou/e áreas de uma organização. Segundo Drucker (1982) - considerado um dos *gurus* da administração - existe uma demanda nas organizações por trabalhadores “capazes de enxergar a floresta e não as árvores, dotadas de um julgamento global das situações”.

Como vimos (item 1.4), pesquisas sobre a ocupação de postos de trabalho em RH, sugerem que haja um maior interesse por parte dos profissionais em desenvolver carreiras generalistas.

É fato que por volta da década de 80 as organizações do trabalho, com o objetivo principal de equilibrar seus custos financeiros, reduziram de forma significativa seus setores e, em consequência o quantitativo de trabalhadores envolvidos (*downsizing*). As atividades passaram a ser realizadas por terceiros, ou seja, profissionais autônomos ou empresas contratadas. Esta “alternativa” exigiu, para muitos trabalhadores adquirir domínio sobre outras e novas inserções profissionais que surgiram.

⁶ Generalista: capacidade para enxergar além da especialidade e do tecnicismo, dispondo de conhecimentos gerais e analisando as situações empresarias ou de trabalho a partir da vida do todo e do dimensionamento das interações ou interdependências entre os vários campos do conhecimento considerando no mesmo nível de importância, as variáveis envolvidas. Lucena, M. S. Avaliação de desempenho. Ed: Atlas, SP, 1992.

Posteriormente, os trabalhadores que obtiveram maior conhecimento da organização como um todo, passaram a ocupar funções gerenciais e administrativas. Atualmente as organizações ainda procuram manter seu quadro de trabalhadores *enxuto* terceirizando aquelas atividades que não são consideradas atividade-fim (finalidade principal do negócio, que geram resultado financeiro para a empresa). Muitas organizações consideram vantajosa a contratação de profissionais generalistas, em especial na área de RH. Certamente há controvérsias - entre empresários, trabalhadores, sindicatos, e outros grupos - quanto a ao modo de gestão em que se adota a terceirização como solução para administrar recursos. No entanto, não nos deteremos neste ponto.

Visando exemplificar o que caracteriza o perfil do Gerente ou Coordenador de RH de acordo com o mercado de trabalho, realizamos uma breve pesquisa em sites especializados em recrutar e selecionar profissionais para empresas no Rio de Janeiro. No quadro demonstrativo (Anexo 2) apresentamos algumas das vagas anunciadas para os cargo acima citado, obtidas através da busca por ofertas de vagas.

Verificamos no item Descrição das Vagas que o conhecimento sobre *todos os subsistemas da área* é requisito importante (o mais citado). Dentre estes, foram mencionados: recrutamento e seleção, administração de pessoal (DP), desenvolvimento, remuneração, treinamento, benefícios. Deve realizar ações como acompanhar, desenvolver, implantar, negociar, etc., todas as ações relacionadas aos subsistemas e alguns outros processos da área. Isto requer se não uma visão ampla, ao menos vivência suficiente para gerir as atividades e situações que se apresentam no cotidiano junto aos trabalhadores.

No contexto específico de nosso trabalho, buscamos analisar a atividade de profissionais que exercem a função de Gerente de RH, sendo funcionários da empresa que os contrata e responsáveis por gerirem os diferentes subsistemas da área.

Em nosso trabalho de campo definimos por realizar as entrevistas de Instrução ao Sósia com duas gerentes de RH, que aceitaram prontamente o convite para participar de nossa pesquisa. As profissionais atuam em organizações distintas, no entanto, do mesmo segmento de negócio.

São empresas brasileiras de médio porte, situadas no Rio de Janeiro, que possuem filiais na maioria dos estados do Brasil. Caracterizam-se por serem entidades fechadas de assistência complementar denominadas de Caixa de Assistência e Previdência privada, sem fins lucrativos e patrocinadas por uma Fundação ou Empresa Nacional e pela contribuição de seus participantes. Regidas por um estatuto que determina as normas de funcionamento da entidade e seus Órgãos Colegiados, sua estrutura é composta pelo Conselho Deliberativo e Diretoria Executiva eleita pelos participantes/beneficiários. Os trabalhadores são contratados segundo o regime CLT. De modo geral, as caixas de assistência têm como princípio (missão) proporcionar o bem-estar e promover o atendimento das necessidades de saúde de seus participantes. Por terem como atividade principal a prestação de serviços de saúde, são reguladas pela Agência Nacional de Saúde (ANS).

Todas estas características determinam a estrutura, o modelo de gestão, políticas de recursos humanos, enfim um modo de operar que afeta a todos os sujeitos envolvidos na organização, um viver que é sempre coletivo.

CAPÍTULO 2

Outras Leituras

2.1 Conceito de atividade

As organizações, no mundo ocidental moderno e contemporâneo, partem habitualmente da premissa de que o trabalho e o próprio comportamento humano devem ser orientados a partir de padrões estabelecidos. Ao se definir funções e tarefas espera-se que estas sejam executadas de modo que não haja possibilidades de erros ou desvios em sua execução. Desta forma pretende-se ter um elevado controle sobre a execução da atividade de trabalho. Porém, não basta a prescrição do trabalho para que este seja realizado, pois ao considerar apenas a tarefa, como aquilo que se deve fazer, a prescrição limita a ação do sujeito, gerando problemas ao trabalhador e em consequência ao desempenho da organização.

Ocorre que gerentes, na tentativa de melhorar o desempenho de seus colaboradores, adotam práticas que contribuam para melhor *gerirem* o trabalho desses subordinados. Mas, engessados em uma visão reducionista sobre o trabalho humano, não incluem os trabalhadores e as situações vividas por estes que realizam o trabalho. Como resultado, os gerentes encontram dificuldades em fazer sua gestão.

Esta dificuldade pode ser atribuída às práticas que privilegiam um maior controle sobre o trabalho e/ou prescrições, na crença de que os “recursos humanos” assim melhor realizam suas tarefas, mantendo na verdade um distanciamento da realidade vivida no trabalho.

Há que se observar que as situações de trabalho são constituídas por conflitos, vividos no coletivo e individualmente, daí a importância de serem consideradas a partir da análise da atividade de trabalho. O trabalho então não pode ser visto como algo simples que pode ser definido antecipadamente. A complexidade do trabalho é expressa na atividade. Daí a

importância de se ter uma perspectiva de análise do trabalho que considere a participação dos trabalhadores, não enquanto objeto a ser observado, mas através de sua própria análise do trabalho onde o trabalhador, a partir do que é vivido na análise do trabalho propicia seu próprio desenvolvimento.

Brito (2008) destaca que apenas uma parte da atividade é observável visto que o processo que gera a produção de um comportamento não pode ser observado de forma direta. A atividade envolve uma mobilização cognitiva e afetiva que evidencia o caráter ativo do trabalhador, ou melhor, do humano. Isto reforça a ideia de que a prescrição por si só não é suficiente para dar conta de todas as situações que se apresentam no cotidiano do trabalho.

Também para Clot (2007; 2010) o conceito de atividade vai além da realização de uma dada tarefa, ou melhor, do resultado observável de uma ação também observável, não estando limitada a objetivos e metas organizacionais. Neste sentido, a atividade não se restringe ao gesto determinado por aquilo que foi oficialmente designado como tarefa ou em uma ação mecânica do sujeito. Ao contrário, Clot nos aponta que a atividade mobiliza no sujeito aspectos psicológicos, históricos, de sua vida pessoal e de seu relacionamento com o outro e com seu objeto de trabalho.

Para o autor o objeto da Clínica da Atividade é o desenvolvimento do ser humano no trabalho, suas histórias e os empecilhos a esse desenvolvimento (Clot, 2007). Portanto é possível dizer que a atividade possui também um caráter subjetivo. A execução da tarefa não é impessoal e puramente objetiva como suposto pela ótica da administração.

No livro *Vocabulaire de l'Ergonomie* (1997), o conceito de atividade em ergonomia é definido de modo amplo⁷. A atividade se define pela capacidade do sujeito de agir e reagir diante das estimulações do meio, porém não se refere unicamente ao comportamento, mas a

⁷ Verbete traduzido para o português para estudo com pesquisadores e orientandos, sobretudo aqueles ligados ao Grupo de Pesquisa Modos de Vida e Trabalho, do livro *Vocabulaire de l'Ergonomie*, org. por Maurice de MONTMOLLIN, publ. em Toulouse, pela ed. Octarès, considerando a 2ª edição revista e ampliada, de 1997. A tradução foi efetuada por Vladimir Athayde / UFRJ, com revisão técnica e notas de Milton Athayde em 2006.

um processo que envolve aspectos motores e mentais. Diferentes concepções sobre atividade são apresentadas, levando o leitor a compreender melhor a ênfase dada pela ergonomia a alguns aspectos importantes que contribuem para a análise da atividade, tais como: a análise com ênfase no comportamento, onde o foco está na análise da atividade a partir dos gestos e ações que passam a ser reconstituídos e descritos; a análise da atividade que inclui não só o comportamento, mas também os aspectos cognitivos a partir da reconstituição do “encadeamento das ações”, denominado como “lógicas de ação”; a concepção como criatividade onde se considera que o sujeito dispõe de seus próprios recursos e possibilidades de criação ou limitações nas situações de trabalho; o conceito de atividade como vivido, onde a ergonomia vai compreender que as situações vividas no trabalho envolvem emoções, sentimentos, aspectos subjetivos e que estes devem ser considerados na análise da atividade; a análise de processos biológicos cuja aferição também pode contribuir para melhor compreender a atividade e por último, destaca as contribuições de Vigotski e seu estudo sobre as “funções psíquicas superiores” onde a consciência, a história possuem um papel fundamental no desenvolvimento das funções psíquicas superiores e que estão implícitas na atividade.

Vigotski (2011) enfatiza a importância do processo histórico-social e também do papel da linguagem no desenvolvimento do indivíduo. Para o teórico, as chamadas funções superiores (como conhecimentos, aprendizagem, memória) se dão nestas relações de troca no social e não apenas em um processo interior, mas nas relações intra e interpessoais e de troca no meio, a partir do processo de mediação. Nas formas superiores do comportamento humano o indivíduo modifica ativamente uma situação como parte do processo de resposta a ela. A totalidade da estrutura dessa atividade produtora do comportamento é denominada “mediação”.

O autor realizou diversos estudos com crianças em diferentes estágios de desenvolvimento e a atividade teve fundamental importância em suas pesquisas, visto que para ele os fenômenos psicológicos devem ser estudados como processos em movimento e em mudança. Sua abordagem se propôs a reconstruir a origem e o curso do desenvolvimento do comportamento e da consciência.

Vigotski (2007) não entendia o comportamento como resultado de um estímulo, mas lhe interessavam os processos que fazem parte deste comportamento e assim também demonstrou como as atividades externas envolvem processos internos.

[...] embora dois tipos de atividades possam ter a mesma manifestação externa, a sua natureza pode diferir profundamente, seja quanto à sua origem ou à sua essência. Nesses casos são necessários meios especiais de análise científica para pôr a nu as diferenças internas escondidas pelas similaridades externas. A tarefa da análise é revelar essas relações. Nesse sentido, a análise científica real difere radicalmente da análise introspectiva subjetiva, que pela sua natureza não pode esperar ir além da pura descrição. O tipo de análise objetiva que defendemos procura mostrar a essência dos fenômenos psicológicos ao invés de suas características perceptíveis. (2007, p.66)

Nessa linha teórica é possível compreender o trabalho sob outra perspectiva, a da atividade. Se a adotamos, devemos considerar, na análise do trabalho do profissional de RH, as especificidades de seu cotidiano e o que está envolvido neste fazer.

2.2 Clínica da Atividade

Entendemos o trabalho como uma atividade fundamentalmente humana e como tal está sempre sendo modificado. Não há como pensá-lo como algo pronto, determinado, cujas normas devam ser seguidas estritamente.

É fato que a precariedade do trabalho, a maior intensidade e ritmo acelerado imposto aos sujeitos nas organizações - fruto das mudanças do mundo contemporâneo - e outras condições refletem na saúde dos trabalhadores. Certamente superá-las não é simples e muito menos há soluções prontas. Há que se considerar que as situações de trabalho apresentam um leque de possibilidades e impedimentos ao trabalhador, um meio onde enfrentamentos e debates se dão. Homens e mulheres criam e modificam o trabalho para realizá-lo e dar sentido para eles. Devemos estar atentos em não associarmos o trabalho apenas à produção e exploração do trabalhador, limitando assim a possibilidade de encontrar respostas para as questões que surgem hoje, tornando intransponíveis possíveis entraves quanto a melhor forma de viver (o trabalho).

O trabalho está sempre em movimento, em construção. Isto requer do trabalhador saber articular entre as normas da organização, dos coletivos, ter capacidade para criar modos de fazer, ser ativo. Mas nem sempre é possível e ao ter seu trabalho impedido, é incapaz de se afirmar, de fazer seu trabalho a contento.

Buscando propostas que possibilitem aos trabalhadores criarem recursos para se desenvolverem (no sentido proposto por Vigotski) no trabalho, apostamos na Clínica da Atividade, cuja abordagem visa dar subsídios para que o trabalhador e os coletivos ampliem sua capacidade de ação diante das diversas situações de trabalho que de certa forma impedem o agir.

Isto implica ter um outro olhar sobre o trabalho. Para Yves Clot, a Psicologia do Trabalho deve ser entendida como uma psicologia do trabalhador, ou seja, é a partir da vivência dos trabalhadores que se torna possível conhecer o trabalho e modificá-lo. Estas contribuições lhe deram um aporte para suas pesquisas, realizadas na Equipe de Clínica da Atividade, vinculada ao *Centre de Recherche en Travail et Développement* - CRTD do

Conservatoire National des Arts et Métiers - CNAM, onde desenvolveu a abordagem teórica denominada de Clínica da Atividade.

Nesta abordagem a noção de clínica não está em uma análise introspectiva do indivíduo, ou em uma clínica do “divã”. O seu caráter de subjetividade diz respeito àquilo que envolve o psicológico e o social. Sobre este ponto Bendassolli ressalta:

“A clínica do trabalho aproxima-se de uma clínica social, cuja pauta de pesquisa e intervenção é a realidade vivenciada pelos sujeitos. Em não sendo uma clínica exclusivamente do sujeito intrapsíquico, incorpora, em seus questionamentos, a produção social do sofrimento no trabalho, bem como a produção de circunstâncias pelas quais o trabalho é reconstruído pela ação coletiva e individual. Quer dizer, não é uma clínica do sofrimento, atenta, exclusivamente, aos aspectos deletérios e nocivos do trabalho; trata-se de uma clínica que, apesar de partir ou pressupor o sofrimento, vai além dele e enfatiza os aspectos criativos e construtivos do sujeito em sua experiência no trabalho” (2010, p.60).

A experiência e o vivido são foco na Clínica da Atividade. Nesta perspectiva atividade e subjetividade não podem ser consideradas separadamente. Entendemos que a mera observação de uma tarefa ou dada situação de trabalho sem esta noção de atividade pode reduzir a capacidade de compreensão da mesma. O uso do termo “clínica” está ligado à ação para restituir o poder do trabalhador sobre a situação de trabalho. Ou seja, “clínico do ponto de vista de restauração da capacidade diminuída” (Clot, 2006). Decorre daí nossa opção por este olhar sobre o trabalho com base nos princípios da Clínica da Atividade.

É importante destacar que os estudos desenvolvidos por Clot o fizeram pensar sobre a psicologia do trabalho entendendo esta como uma psicologia do trabalhador, ou seja, a partir da experiência dos trabalhadores é que seria possível conhecer o trabalho.

Na Clínica da Atividade o sofrimento no trabalho é considerado como decorrente de entraves e contradições que não podem ser ultrapassados, que limitam os trabalhadores em seu poder de agir. No entanto este sofrimento não é afirmado por uma vitimização, conforme destaca Bendassolli:

“A clínica da atividade propõe um deslocamento conceitual importante ao insistir que as “causas” do sofrimento no trabalho não estão no sujeito, ou na relação entre os sujeitos, mas sim no próprio trabalho. Clot (2008, 2010) elabora o conceito de atividade impedida para se referir a um trabalho bloqueado, incapaz de impedir o livre confronto do indivíduo com os riscos, os desafios, as demandas do real da atividade, ou seja, com o *objeto* desta última” (2011, p.84).

Nesta perspectiva o trabalho é uma atividade humana, vital, que produz saúde e é na atividade que os trabalhadores buscam superar os desafios e demandas do real da atividade.

Na atividade todas as ações do sujeito se originam. O trabalhador busca atingir o objetivo da tarefa propriamente dita assim lidando com as condições que se apresentam naquele momento, em termos físicos, as pré-ocupações, com as dificuldades ou empecilhos, as variáveis das situações de trabalho. Através de seus recursos busca caminhos para dar conta do real da atividade. Um movimento onde ele articula com o coletivo, cria, ou transforma o trabalho tentando fazê-lo com qualidade, ser bem sucedido. Então é possível afirmar que na atividade se dá o desenvolvimento psicológico.

Porém, na medida em que ele se vê impedido, tolhido em seu poder de agir, sua capacidade de criação, de mobilidade, de alcançar seus objetivos, de realizar seu trabalho com qualidade e articular com o coletivo é comprometida. Isto pode lhe causar sofrimento. Este sofrimento pode não estar relacionado a uma dor física ou psíquica, mas a uma redução ou incapacidade de agir. E este agir do sujeito não se refere necessariamente a um gesto motor direcionado ao objeto.

A atividade contempla várias ações possíveis ou impossíveis de se realizarem, que se confrontam em seu desenvolvimento (da atividade) e que ao mesmo tempo o trabalhador tenta conciliá-las. Isto nos remete a noção que a Clínica da Atividade nos apresenta do trabalho como uma atividade dirigida. A atividade é dirigida pelo sujeito, para o objeto e para a atividade dos outros, nesse sentido ela é triplamente dirigida (Clot, 2006, p.97). Nesta tríade, sempre há conflitos que exigem do sujeito lançar mão de seus recursos para lidar com tais conflitos.

A atividade é dirigida a diversos interlocutores e também responde de certa forma a outras várias atividades. Segundo Clot, “agir é, apesar de tudo, se impedir de fazer àquilo que requerem isoladamente as pré-ocupações pessoais, a tarefa ou o outro” (1996, p.100). Por ser endereçada para outros não reflete apenas uma intenção interior, individual.

Então, a questão do sentido do trabalho leva em conta não só o resultado esperado, mas daquilo que motiva ou ainda desmotiva a ação. Pois a tarefa mobiliza o sujeito, os conflitos, as motivações pessoais, os coletivos. Desta forma, a atividade de trabalho pode ter um sentido para o sujeito (ou novos sentidos) que não seja necessariamente o objetivo da tarefa que realiza. Aquilo que o pré-ocupa e o ocupa pode ser originado ou desencadeado por outros objetivos que não aquele pré-determinado.

Tomamos como exemplo a experiência de Vigotski (apud Clot, 2007) com crianças onde identificou que o interesse da criança por uma atividade de desenho se esgotava mesmo diante de mais instrumentos para que continuasse realizando a atividade, como a troca de lápis por pincéis, ou de papel por quadro. Porém, ao modificar o sentido da situação solicitando à criança que continuasse o trabalho mostrando a outra criança como fazê-lo, esta retoma o trabalho - agora como instrutora - denotando que a nova situação com a mudança da atividade, deu-lhe um novo sentido, uma motivação. Levada por esta, o desenho continuava sendo o objetivo a alcançar, a ponto de mesmo retirando outros materiais que supostamente

poderiam tornar a situação atraente, o interesse em realizar a tarefa não se reduziu. Dessa forma Vigotski concluiu que foi possível influenciar de cima pela afetividade o desenvolvimento da criança.

A nova atividade, cujo novo sentido (instrutora) a motiva para a ação, decorre da presença da outra criança. Outro destinatário além do experimentador, outras pré-ocupações. Engajada na posição de instrutora, se esforça para atingir o objetivo mas com um propósito diferente. Assim, ela desenvolve outra atividade superando as dificuldades apresentadas.

Isto significa que na ação estão implícitas as contradições, a dos outros e as suas. Todas estas fontes geram muitas vezes contradições, cabendo ao sujeito torná-las compatíveis entre si. Ao fazê-lo, os sujeitos conseguem afirmar seu poder de agir. É no curso da ação que o desenvolvimento se dá. Já o sofrimento surge da atividade impedida, do desenvolvimento bloqueado.

Vale esclarecer que para Clot as atividades contrariadas, ou impossíveis, são reais para o sujeito, pois o fato de não serem realizadas não as torna menos reais, já que fazem parte de sua atividade psíquica. O autor destaca:

“A atividade é uma provação subjetiva mediante a qual o indivíduo se avalia a si próprio e aos outros para ter a oportunidade de vir a realizar o que deve ser feito. As atividades suspensas, contrariadas ou impedidas - até mesmo, as contra atividades - devem ser incluídas na análise” (Clot, 2010, p.104).

A atividade não realizada, ausente, influi então na atividade presente, ou seja, a mobilização psíquica não fica impedida. A atividade compreende também aquilo que não se faz ou que não se consegue ou não pode fazer, os conflitos, o que se gostaria ou poderia fazer, isto diz respeito ao real da atividade.

Estas considerações da Clínica da Atividade são importantes, pois nos mostram que não há uma passividade do sujeito e que o conceito de atividade não se esgota na atividade realizada.

Por outro lado, o sujeito é capaz de lutar e se desembaraçar dos entraves que se apresentam. Esta luta implica em ampliar seu poder de agir.

Entendemos que a proposta de intervenção Clínica da Atividade sugere ampliar as possibilidades de resgatar este poder de agir pelo trabalhador nos coletivos de trabalho, suas possibilidades de desenvolvimento. Mas, de que forma seria possível isto?

Segundo Vigotski (apud Clot, 2010), o desenvolvimento se torna objeto da psicologia na medida em que ele é também seu método. Um método que possibilite aos trabalhadores o meio de descobrir suas capacidades ao se avaliarem diante do que fazem. Concebido “não para saber o que são, mas para experimentar, com eles, o que poderiam vir a ser”.

Desta forma, a abordagem da Clínica da Atividade tem como foco a transformação das situações de trabalho e através de um dispositivo metodológico que se torne um recurso para a ação dos coletivos de trabalho. Assim, busca dar apoio junto aos coletivos no sentido de ampliar seu poder de agir.

Clot vai nos mostrar a importância dos coletivos profissionais como um dos recursos para a ação, lançando mão da noção de gênero. O gênero possibilita a reorganização do trabalho pelos coletivos profissionais para além do que é prescrito pela organização do trabalho. O gênero é comum a um dado coletivo: indica o que se deve e o que não se deve fazer, as obrigações, o que é proibido. O gênero é constituído historicamente pelos trabalhadores e disseminado por eles. Portanto, é reconhecido e está subentendido na atividade, é sabido. É adotado em determinada situação social. Refere-se a um arcabouço de atividades que é conhecida por todos (coletivo), uma memória social. O trabalhador recorre ao

gênero para restabelecer seu poder de ação, se resguardar, pois lhe serve como recurso para lidar com aquilo que não está previsto.

Esta noção de gênero é adotada por Clot a partir da noção de *gêneros de discursos*, proposta por Bakhtin, que aborda o regime social de funcionamento da língua e os enunciados determinados socialmente, como o que se pode dizer ou não. Para Bakhtin existem, entre a “linguagem prescrita” e a fala do sujeito, gêneros de discurso disponíveis, uma fala real. O uso da língua é socialmente determinado, ele se diferencia de acordo com seus meios. Conhecer o gênero de discurso é conhecer certo falar que é “usado” socialmente.

Clot propõe que os gêneros do discurso (relacionados à linguagem) e os gêneros de técnicas (relacionados a tarefas) formam o que ele designou de *gêneros de atividades*. São os “antecedentes da atividade em curso”, o modo de se conduzir nas situações de trabalho: que linguagem adotar, modos de falar, de agir, um leque de atos pré-determinados socialmente num dado meio de trabalho.

Concordando que toda atividade de trabalho pressupõe a formação de gêneros, nos remetemos à atividade dos RHs.

Em seu trabalho é necessário articular entre dois polos: o da organização e dos trabalhadores. Ainda que se evite pensar em dois extremos opostos, visto que entendemos que uma maior aproximação entre os atores envolvidos no universo da organização favorece sua gestão de um modo geral. Porém, ressaltamos que o trabalho do RH é marcado por uma dialética entre o micro e o macro, entre questões que envolvem o global, as estratégias, a missão do coletivo em sua totalidade (todos os trabalhadores, inclusive o profissional de RH). Assim como questões do micro, do individual, da gerência, ou de uma tarefa específica.

Neste sentido, o gênero profissional vai permitir com que o RH se firme em seu meio, pois é preciso estabelecer o diálogo entre estes polos, agindo frente às situações adversas.

Isto requer do RH a habilidade de ser conciliador, segundo os preceitos da organização do trabalho. Há, no discurso empresarial e da psicologia organizacional (Chiavenato,1997), o seguinte argumento: existem, entre as organizações e os trabalhadores, fortes interesses comuns, que devem possibilitar a construção do consenso, superando os conflitos em prol desses interesses, que vão da manutenção do emprego (sobrevivência da organização), à convergência na parceria pela missão (social) da organização, passando pela possibilidade de aumento de salário ou rendimentos (pela manutenção e aumento dos resultados financeiros).

Porém, seguindo a análise da Clínica da Atividade (Clot, 2010), entendemos que não se trata de amenizar conflitos, ou colocar “panos quentes” para reduzir possíveis divergências, ao contrário, é na divergência e no conflito que o profissional de RH como mediador e não como conciliador poderá fabricar caminhos que provoquem o diálogo. É na controvérsia que podem emergir outras questões sobre o trabalho, favorecendo assim outras experimentações, mais possibilidades de ação, para as partes envolvidas. É construindo um espaço que favoreça a compreensão e o desenvolvimento do trabalho e da atividade de um dado coletivo.

Na análise do trabalho a questão do diálogo é fundamental. A fala dos trabalhadores é base nesta abordagem metodológica. Clot vai buscar recursos nas ideias de Bakhtin para discutir esta questão:

“É importante captar o homem tanto a partir do interior, vê-lo e compreendê-lo, ao transformá-lo em objeto de uma análise imparcial neutra, quanto por uma fusão com ele, sentindo-o. Podemos aproximar-nos dele e descobri-lo ou mais, exatamente, força-lo a descobrir-se unicamente mediante uma troca dialógica” (Bakhtin, apud Clot, 2010, p.131).

Ressalta-se aí a importância da troca dialógica. Um diálogo que é dirigido ao outro ao trabalho e a si mesmo (atividade dialógica). O sujeito ao comentar sua ação com o outro, formula seu discurso sobre suas próprias experiências, isto é, na medida em que se dá o

movimento dialógico que outros questionamentos sobre seu fazer, sobre si mesmo podem emergir.

[...] Ao colocar efetivamente um ponto de vista que favoreça as relações dialógicas como o motor do processo de elaboração e expressão dos saberes, da experiência dos sujeitos, deve-se então admitir que esta experiência participe da atividade, uma vez que ela está presente, como um fator direto ou indireto, nas escolhas efetuadas na ação (Clot, 2006).

A motricidade do diálogo (Clot, 2010) pode criar condições para o desenvolvimento. Clot vai evidenciar que se trata de buscar o diálogo real, autêntico, não prescrito, um diálogo que tem como fim, transformar as situações de trabalho.

A Clínica da Atividade pode contribuir para as práticas dos profissionais de RH, que façam de seu fazer um bom fazer.

2.3 Por um trabalho produtor de saúde

A qualidade de vida no trabalho (QVT) é tema presente nas organizações contemporâneas e é possível encontrar diversas concepções sobre o termo assim como metodologias que buscam criar um ambiente saudável e seguro para os trabalhadores.

A busca pela saúde e bem estar pessoal e profissional dão o tom inicial quando se remete a QVT na atualidade. As relações interpessoais, a satisfação com o trabalho, as práticas de saúde, a redução de riscos no trabalho, o equilíbrio entre o corpo e o psíquico são considerados aspectos importantes para uma boa qualidade de vida.

No que diz respeito às práticas adotadas em geral pela área de RH nas organizações, nos remetemos aos programas relacionados à promoção da saúde (com foco na prevenção) vista como algo pessoal, tais como: programas antitabagismo, de controle da obesidade, campanhas de vacinação, dentre outros. E ginástica laboral, sem relação com uma análise do

trabalho prévia. Em geral, intervenções relacionadas ao bem-estar pessoal versus desempenho da organização. As organizações que visam à promoção da QVT, que adotam um discurso moderno de gestão, ressaltam a necessidade de capacitar os gestores para fazer a Gestão da Qualidade de Vida (Limonge-França, 2009).

Ruiz e Araújo (2012) salientam que em geral as práticas desenvolvidas no campo da saúde do trabalhador são dirigidas a atender às legislações vigentes e a prevenção dos acidentes e doenças do trabalho, enfatizando a prescrição de comportamentos e procedimentos considerados saudáveis e seguros. Desta forma, as análises são centradas nos postos de trabalho e têm como objetivo buscar meios que assegurem a saúde e segurança dos trabalhadores. Porém, estas análises não consideram as variabilidades do humano, as situações reais do trabalho e a participação dos trabalhadores. A objetividade e o controle são os parâmetros que vão nortear os especialistas na identificação dos fatores que podem gerar danos à saúde. Conhecendo estes fatores de riscos à saúde se estabelecem medidas e dispositivos de prevenção para os trabalhadores em seus postos de trabalho. Para os autores, esta abordagem enfatiza os aspectos objetivos como as medidas normalizadoras e a chamada gestão por indicadores não é suficiente para identificar os problemas reais relativos à saúde do trabalhador.

Ruiz e Araújo alertam para os riscos que podem decorrer da tentativa de simplificação do que está envolvido na atividade de trabalho. Os autores propõem então incluir os aspectos subjetivos nos atuais modelos de gestão dos riscos a partir de abordagens que levem em consideração o fator humano, como as clínicas do trabalho.

A perspectiva de refletirmos sobre a saúde do profissional de RH nos parece pertinente para não ficarmos limitados também às prescrições de suas funções. Entendemos que pensar em qualidade de vida no trabalho implica em pensar sobretudo na qualidade do trabalho.

As empresas modernas implantam novas tecnologias, automatizam cada vez mais suas áreas de produção e de serviços, como ocorre nos denominados Call Centers, e buscam ou ressaltam a importância da qualidade dos produtos e serviços. Por outro lado, a atenção dada à qualidade, à organização e às condições do trabalho, não é a mesma.

Segundo Lacaz a QVT pressupõe mudanças na qualidade do trabalho que parecem não acompanhar as mudanças exigidas no interior das organizações nos últimos anos, tendo como fruto consequências nocivas à saúde do trabalhador:

“Se, de um lado, a reestruturação exige o surgimento de um trabalhador participativo, escolarizado e polivalente, esta polivalência é vivenciada de forma ambígua, ou seja, como aumento de responsabilidade, maior carga de trabalho e menor autonomia” (2000, p.157).

Tal ambiguidade traz como consequências agravos à saúde do trabalhador denotando uma menor qualidade no trabalho e um aumento do mal-estar não só físico como psíquico dos trabalhadores, em comparação ao perfil de doença anterior a década de 70. Pesquisas apontam para um novo perfil patológico cujos agravos à saúde estão relacionados a doenças crônicas, um mal-estar difuso, cujo nexos de causalidade com o trabalho não é tão claro como as doenças e acidentes apresentados classicamente. Doenças cardiocirculatórias, psicossomáticas, algumas que geram lesões por esforços repetitivos (LERs) além daquelas relacionadas a aspectos psíquicos e neurológicos, de acordo com Lacaz, são indicadores das condições, ambientes e organização do trabalho na atualidade. Ele defende a ideia de buscar uma maior discussão sobre os efeitos das exigências de competitividade/produção e de qualidade do produto em detrimento da atenção à qualidade do trabalho e à defesa da vida e da saúde no trabalho.

Concordando com Lacaz e com Ruiz e Araújo, para buscarmos saúde no trabalho devemos considerar a participação dos trabalhadores. Em muitas empresas os especialistas

(ou autorizados) em saúde do trabalho valorizam e implantam programas (pacotes prontos) e ações de qualidade de vida no trabalho, em especial aqueles que atendem às exigências da legislações; mas, com uma visão reducionista sobre o trabalho se mantêm distantes do trabalhador e sua realidade de trabalho.

Se entendemos o trabalho como fonte de saúde somente nos aproximando dos trabalhadores e das situações, do ambiente de trabalho é que teremos condições de criar ações que favoreçam o viver no trabalho com qualidade para os trabalhadores.

Como já foi discutido no capítulo 1, o trabalho do profissional de RH é caracterizado por uma ambivalência importante no que diz respeito a seu fazer. Dentre seus objetivos deve atender as demandas provenientes tanto da organização, como dos trabalhadores. A gerência de RH é vista como representante da empresa, e suas ações devem estar “alinhas” com os objetivos organizacionais. Faz parte de suas funções saber manejar as divergências que ocorrem entre estas partes (organização e trabalhadores) por conta de interesses distintos relacionados à produtividade, normas, gestão, equipes dentre outros decorrentes da organização do trabalho. Espera-se também que atuem de modo a solucionar possíveis conflitos internos gerados pelos paradoxos da organização, como já mencionado anteriormente. Precisam realizar suas tarefas, dentre elas favorecerem meios para que os trabalhadores possam realizar também suas tarefas da melhor forma possível.

Ocorre que ao lidar com diferentes demandas da empresa e dos trabalhadores, com os paradoxos organizacionais, em alguns momentos estes ‘gestores’ de recursos humanos vivenciam situações de conflito e sofrimento.

Na pesquisa realizada por Castro e Cançado (2009), tendo como referencial teórico a psicodinâmica do trabalho, as autoras procuraram identificar se o prazer e o sofrimento enfrentados pelos profissionais de RH no exercício da sua profissão estão relacionados com as

diferentes funções, ou faces⁸, do RH e com os paradoxos organizacionais. Elas concluíram que tanto prazer quanto sofrimento estão presentes na vivência dos profissionais de RH, e surgem em função do exercício de suas funções e do enfrentamento dos paradoxos organizacionais. Na perspectiva da Psicodinâmica do Trabalho o sentido do trabalho está relacionado ao reconhecimento pela organização do sofrimento vivido no trabalho e no coletivo. Um reconhecimento que passa da experiência subjetiva ao coletivo. A partir daí, busca-se adaptações e melhores condições que envolvem o ambiente de trabalho para este coletivo.

As autoras identificaram que a correlação entre funções e prazer-sofrimento indica que quanto mais o profissional se percebe atuando nas diferentes faces do RH, mais ele experimenta prazer e menos sofrimento. Isto reforça a ideia de que mesmo tendo que lidar com as contradições que fazem parte do cotidiano das organizações, observamos (também pela experiência da autora dessa dissertação) que os profissionais de RH sentem satisfação no trabalho que realizam, principalmente quando se percebem engajados e atuantes, denotando que de alguma forma encontram um sentido no que fazem.

Para Morin (2002) autora da psicologia do trabalho numa perspectiva comportamental, o trabalho deve ter sentido. Sua importância está relacionada a aspectos econômicos, sociais ou emocionais. Através de pesquisas identificou que para as pessoas, o trabalho que faz sentido está diretamente ligado a uma atividade remunerada e apresenta um valor agregado, permitindo melhorar e contribuir para a sociedade. Outros fatores como relações humanas satisfatórias, segurança, ocupação também foram considerados importantes. Segundo a autora, essas informações poderiam ajudar os administradores a melhorarem suas práticas de gestão.

Desta forma, para Morin (2002, p.14) o trabalho deve possuir características que favoreçam a satisfação do trabalhador, ou seja, deve criar condições de trabalho que sejam

⁸ Há um modelo das 4faces do RH(Tanure) que as autoras usaram como referência para a pesquisa com os RHs. São elas: executor, construtor, parceiro de mudança e navegador.

facilitadoras de certo bem estar do trabalhador de forma a melhorar também seu desempenho. Porém, para que este desempenho seja satisfatório do ponto de vista da organização ele deve estar alinhado às tarefas prescritas. O comportamento deve corresponder a determinado padrão e, quando não, sofrer mudanças para que o trabalhador tenha “atitudes positivas” em relação ao trabalho, à empresa e também em relação a si mesmo.

Esta corrente epistemológica se baseia na explicação e previsão do comportamento humano. É preciso compreender seu comportamento para ajustá-lo. Parece-nos que de acordo com este ponto de vista, seria possível também homogeneizar o sentido do trabalho adotando incentivos comuns a todos.

Mas as prescrições em excesso ou a falta de prescrições, como se dá no caso de haver grande distanciamento entre a área de RH e a organização, ou mesmo inexperiência da alta direção em traçar claramente seus planos, podem interferir no fazer destes profissionais. Sem um norte que oriente suas ações o RH é convocado a suprir expectativas organizacionais inconsistentes que podem estar relacionadas, por exemplo, a pouca disponibilidade de recursos (seja financeiro, equipes, estrutura, apoio dos gerentes, etc.). Nesses casos o profissional é convocado a realizar o inexecutável.

Porém, entendemos que é neste momento que o profissional deve buscar recursos próprios para superar os desafios que se apresentam e a ao invés de tentar realizar o inexecutável, buscar caminhos para estabelecer uma relação de troca, de diálogo entre as partes envolvidas que assegurem a realização de seu trabalho de forma satisfatória.

Para a Clínica da Atividade, sentido e reconhecimento se produzem quando o diálogo que se estabelece entre o trabalhador e as características transpessoais do ofício, que indicam que aquele é um trabalho adequado às regras de ofício historicamente produzidas e cotidianamente recriadas.

Se fizermos uma aproximação dessa discussão dos referenciais da Clínica da Atividade, podemos supor que o sentimento de fazer um trabalho bem feito (Clot, 2010) sustenta o prazer no trabalho destes profissionais.

Concordando com Schwartz (2010) e Clot (2010), não é possível adaptar o homem ao meio, ao contrário é preciso deixar ao trabalhador a possibilidade de entender e modificar o trabalho, pois só ele sabe como este é feito. Para isto é necessário que o trabalhador esteja envolvido, “convocado” pelo “uso de si” (Schwartz, 2010). O trabalho então não está relacionado apenas a “execução” de tarefas ou objetivos, nem pode ser visto como uma atividade dissociada da vida pessoal do homem.

O conceito de “corpo-si” desenvolvido por Schwartz nos remete a noção de gerir, para fazer a gestão das variabilidades o sujeito deve estar implicado. É na experiência do trabalho e no coletivo que ele vai gerir o desequilíbrio entre o prescrito e o real, exercendo sua capacidade normativa, de lidar com as infidelidades do meio, as negociações, os conflitos. Por isto há sempre um debate de normas, para dar conta do que falta. Ao decidir sobre os caminhos possíveis, corre-se o risco de cometer erros, de não dar certo, são dramas inerentes à vida.

No entanto, ao fracassar na tentativa de buscar seu equilíbrio, mesmo que parcial, sua saúde é comprometida. Canguilhem, com sua abordagem filosófica sobre saúde e vida, nos mostra que a luta pela saúde é característica fundamental do ser vivo.

Segundo o autor:

“...ser sadio não é apenas ser normal numa situação determinada, mas ser também normativo nessa e em outras situações eventuais. O que caracteriza a saúde é a possibilidade de tolerar infrações a norma habitual e de instituir normas em situações novas” (1990, p.158).

Gerir não está relacionado apenas à administração de recursos organizacionais através de modelos prontos conforme sugerido pelas organizações. Também não é renegá-los. Gerir é

buscar caminhos de intervir no meio, renormatizando-o, mesmo que parcialmente, com certa autonomia no sentido de poder-fazer com o outro (coletivo) de uma forma que seja possível criar modos de viver.

Seguindo os princípios da Clínica da Atividade, o sentido da atividade está relacionado ao seu poder de agir. O trabalhador ao ser impedido de realizar o trabalho pode viver conflitos, prevalecendo assim o sentimento de impotência. Assim, a atividade perde seu sentido, aquilo que é importante para o sujeito. Para Clot, “a perda de sentido da atividade acaba por desvitalizá-la e por desafetá-la, tornando psicologicamente artificial o prosseguimento da ação” (2010, p.11). Porém, é na própria atividade que estes gerentes buscam novos caminhos, dando novo sentido à atividade e resgatando sua capacidade de agir. O sujeito mobiliza suas ações para outros objetivos, interesses, uma revitalização da atividade. Há, portanto, uma renovação do sentido da ação.

Seguindo Vigotski “o homem está repleto em cada minuto de possibilidades não realizadas” (Vigotski, apud Clot, 2010, p.31).

Então, podemos afirmar que o sentido da atividade está relacionado diretamente ao poder de agir, mas é importante salientar que a vitalidade se mantém também pelo desenvolvimento da eficácia, das ações e desempenhos realizados.

A noção de sentido em Vygotsky (2011) surge a partir de seu estudo sobre a consciência e da relação entre pensamento e linguagem. Ele formula a ideia de que o sentido é constituído por um complexo de ligações e relações formado por significados, relações sociais, históricas e culturais do sujeito. Portanto, possui um caráter flexível, dinâmico em decorrência dos diversos aspectos que o constitui.

Vigotski ao estudar as peculiaridades da fala interior - dirigida ao próprio sujeito - em relação à exterior - dirigida ao outro - destaca o predomínio dos sentidos sobre os significados

da palavra na fala interior. O discurso interior contempla atividade intelectual e volitivo-afetiva, pois engloba os motivos do discurso e o pensamento expresso por palavras (p.163).

O autor destaca a definição e distinção entre “sentido” e “significado” elaborada por Frederic Paulhan: “o sentido de uma palavra é a soma de todos os acontecimentos psicológicos que essa palavra desperta na nossa consciência. É um todo complexo, fluido, dinâmico que tem várias zonas de estabilidade desigual. O significado mais não é do que uma das zonas do sentido, a zona mais estável e precisa. Uma palavra extrai o seu sentido do contexto em que surge; quando o contexto muda o seu sentido muda também. O significado mantém-se estável através de todas as mudanças de sentido. O significado de uma palavra tal como surge no dicionário não passa de uma pedra do edifício do sentido, não é mais do que uma potencialidade que tem diversas realizações no discurso” (Vigotski, 2011, p.181).

O sentido então se modifica com as situações, o contexto, os afetos, com todos os processos que envolvem o sujeito e suas relações com o outro e o mundo. É possível inferir então que um sentido não é pré-determinado, mas se origina a partir de múltiplos determinantes produzindo diferentes sentidos.

O trabalho é uma atividade humana complexa e como tal não pode ser analisado primordialmente por uma lógica pragmática de produção e de resultados alcançados por meio dos trabalhadores. Por isto, as práticas destinadas a promover a saúde dos trabalhadores não devem limitar-se a uma perspectiva que tem como o foco a doença no trabalho e a redução de seus riscos. Ao contrário, devem pensar o trabalho como produtor de saúde.

Segundo Osório (2013) podemos pensar no trabalho como operador de saúde quando há lugar para a criação coletiva e pessoal, bem como para o reconhecimento do trabalhador em sua atividade. Mas se o trabalhador não dispõe de recursos ou de meios para desenvolvê-los de modo a superar impasses ou conflitos decorrentes das situações de trabalho como, por

exemplo, metas inexecutáveis, tem sua atividade impedida ou contrariada, vive em situação de sofrimento e desgaste. Osório ressalta que se o trabalho propicia ao trabalhador ser normativo, a possibilidade de ousar, criar, está preservada.

O trabalho, portanto, só produz saúde quando há atividade. Neste sentido, a manutenção da saúde está em o trabalhador poder realizar as tarefas, lidar com as prescrições e os dramas do real, desenvolver um trabalho que é pessoal, mas construído coletivamente. É também se reconhecer neste ofício.

Para Vigotski a imaginação humana, que é a base de toda atividade criadora, está presente em todos os campos da vida cultural, e torna possível a criação artística, científica e técnica. Por isso, tudo o que nos cerca e que é fruto do trabalho do homem, o mundo da cultura, diferentemente do mundo da natureza, é produto da imaginação e da criação humana (Prestes, 2010).

Vigotski desmitifica a criação como uma capacidade de “eleitos” e diz que, na verdade, a criação: (...) não existe apenas quando se criam grandes obras históricas, mas por toda parte em que o homem imagina, combina, modifica e cria algo novo, mesmo que esse novo se pareça a um grãozinho, se comparado às criações dos gênios. Se levarmos em conta a presença da imaginação coletiva, que une todos esses grãozinhos frequentemente insignificantes da criação individual veremos que grande parte de tudo o que foi criado pela humanidade pertence exatamente ao trabalho criador anônimo e coletivo de inventores desconhecidos (Vigotski, apud Prestes, 2010, p.78).

Se entendemos o trabalho como fonte de saúde somente nos aproximando dos trabalhadores e das situações, do ambiente de trabalho é que teremos condições de buscar ações que favoreçam o viver no trabalho com qualidade. Isto implica em pensar meios, modos de intervir com o coletivo que ampliem seus recursos para a ação, suas possibilidades transformar o trabalho, de criar.

CAPÍTULO 3

Nos Bastidores: enredos e tramas

3.1 Considerações Metodológicas

Como construir um espaço de compreensão e de desenvolvimento dos trabalhadores e da atividade deste coletivo: a dos profissionais de RH? O que os leva a desenvolver, transformar seu trabalho? Quais estratégias utilizam para lidar com o real da atividade?

Estas questões formuladas foram sem dúvida importantes para que pudéssemos pensar sobre qual metodologia e método seria utilizado neste trabalho.

No capítulo I, apresentamos e buscamos refletir sobre a visão de alguns autores a respeito das diferentes funções, tarefas ou missão atribuídas ao RH e sobre o contexto de atuação destes. No entanto, não só nos propomos mostrar o cenário, mas também entrar nos bastidores, buscando desta forma estabelecer uma relação dialógica onde os enredos e tramas vividas no trabalho possam emergir, não para se tornarem públicos, mas, sobretudo, por pensarmos na atividade dialógica como propulsora de movimentos, de um desenvolvimento possível do trabalhador.

Estas questões inicialmente nos remeteram a Enquete Operária, pesquisa elaborada por Marx no ápice do crescimento industrial, momento em que o movimento da classe operária tomava forma e denotava que os embates travados teriam forte repercussão econômico-social. A enquete buscava obter maior conhecimento sobre essa classe e sua condição. Nesse contexto, o trabalho representa o ícone da produção, crescimento e exploração. Marx, que sinaliza a relevância do trabalho na vida do homem busca, com a “Enquete Operária” uma compreensão da experiência operária e também promover uma consciência crítica de sua condição de trabalhador (Botechia, 2006).

O que nos chamou atenção nessa proposta diz respeito a uma possibilidade de tomada de consciência pelos trabalhadores sobre si mesmos e sua realidade a partir de um dispositivo, a enquete.

Com inspiração nessas leituras, propomos um estudo participativo do trabalho dos RHs. A pesquisa-intervenção se apresentou como dispositivo norteador de nosso trabalho de pesquisa, por acreditarmos sobretudo num modo de intervenção que favorecesse uma discussão de forma conjunta e criativa:

“Na pesquisa-intervenção, a relação pesquisador/objeto pesquisado é dinâmica e determinará os próprios caminhos da pesquisa, sendo uma produção do grupo envolvido. Pesquisa é, assim, ação, construção, transformação coletiva, análise das forças sócio históricas e políticas que atuam nas situações e das próprias implicações, inclusive dos referenciais de análise. É um modo de intervenção na medida em que recorta o cotidiano em suas tarefas, em sua funcionalidade, em sua pragmática – variáveis imprescindíveis à manutenção do campo de trabalho que se configura como eficiente e produtivo no paradigma do mundo moderno” (Aguiar e Rocha, 1997, p. 97).

Nesta perspectiva compreende-se que a neutralidade e objetividade do pesquisador na investigação são colocadas em questão na medida em que rompe com a visão do especialista, no caso o pesquisador, como o conhecedor do objeto estudado. Pesquisador e sujeito da pesquisa participam juntos de um mesmo processo.

Neste caminho nos remetemos à análise da implicação, seguindo Lourau (Lourau, apud Rocha, 2007, p. 656) que refuta a ideia da neutralidade em pesquisa, estar implicado não se trata de uma questão de vontade, mas de estar objetivado pelo fenômeno que se pretende objetivar:

“...a implicação não é uma questão de decisão consciente de ligar-se a um processo de trabalho. Ela inclui uma análise do sistema de lugares ocupados ou que se busca ocupar ou, ainda, do que lhe é designado, pelo coletivo, a ocupar, e os riscos decorrentes dos caminhos em construção. A análise das implicações com as instituições em jogo nas intervenções abre caminhos à ruptura com as barreiras entre sujeito que conhece e objeto a ser conhecido” (Aguilar e Rocha, 2007, p. 667).

Considerando ser a pesquisadora também uma profissional da área e que a princípio conhece as práticas relacionadas a esta categoria profissional, que implicações envolveriam o trabalho de pesquisa? A questão sobre a posição da pesquisadora e sua relação com os sujeitos da investigação e sobre possíveis efeitos sobre estes também deveria ser considerada.

Vimos então que se tratava de uma questão cuja resposta não estava dada, a nosso alcance. Sobretudo porque as tramas e enredos vividos, próprias de uma realidade (um contexto situado) aliadas ao cuidado com o uso da técnica na qual nos propomos adotar iriam apontar para outros caminhos, estes ainda não percorridos. Por um trabalho de pesquisa que busca não aquilo que está cristalizado, pronto, mas construído em conjunto. E, certamente guiados pela ética e zelando por realizar nosso trabalho da melhor forma possível.

Um diálogo com o profissional de RH, tal como está proposto pela Clínica da Atividade, nos pareceu o melhor caminho a seguir em termos de escolha metodológica.

“O movimento dialógico cria: relações renovadas, de situação em situação, entre o falante sujeito e os outros, assim como entre esse mesmo falante e aquele que ele havidado sido na situação precedente, além do modo como ele o havia sido. Procedendo assim, ele transforma, manifesta e revela, no sentido fotográfico do termo, as posições dos interlocutores que se elaboram no decorrer do movimento, até mesmo se desestruturam sob o efeito de contradições engendradas por esse mesmo movimento dialógico. Falar-se-á, então, de uma motricidade própria ao diálogo” (Clot, 2010, p.135).

A Clínica da Atividade reconhece o diálogo como ação, em que os enunciados produzidos são múltiplos, contemplando o encadeamento de ideias evocadas pela troca dialógica com o outro, e ao mesmo tempo a troca do sujeito consigo mesmo, com suas hesitações, rupturas, interferências, divergências, diferentes mensagens. Desta forma, o diálogo contempla dimensões paralelas que são reveladas na ação e ao mesmo tempo produzem novas ações, novos sentidos.

Nos interessa por meio de uma metodologia histórico-desenvolvimental compreender o desenvolvimento da atividade dos RH, e aí lembramos Vigotski que afirma que, numa pesquisa, abranger o processo de desenvolvimento de uma determinada coisa em todas as suas fases e mudanças - do nascimento à morte - significa, fundamentalmente, descobrir sua natureza, sua essência, uma vez que "é somente em movimento que um corpo mostra o que é" (Vigotski, 2007, p. 68). Portanto, é no movimento que a atividade se revela.

Em consonância com nossa proposta de buscar uma aproximação com o trabalhador, recorreremos à técnica de Instrução ao Sósia como dispositivo para realizarmos a intervenção com os RHs (discorreremos melhor acerca do uso da técnica mais adiante). A escolha por esta técnica decorreu de algumas leituras sobre o uso deste dispositivo realizado por Yves Clot (2010) em seus trabalhos de pesquisa, assim como de outros trabalhos também realizados por pesquisadores no Brasil (Brandão, 2012; Oliveira, 2007; Rezende, 2009). Buscamos estas referências em nossas análises, considerando que ao analisar a situação de trabalho a partir da experiência do trabalhador devemos considerar os quatro campos de domínio do trabalho: o campo das relações com a tarefa propriamente dita, o dos pares e os coletivos, o da hierarquia, e o das organizações formais ou informais do trabalho, tal qual proposto por Oddone (Clot, 2010).

Para Bakhtin viver significa participar de um diálogo. O autor entende que os diálogos são repletos de *dramáticas* que envolvem nossas próprias palavras as palavras do outro, ditas

e não ditas, a produção de um diálogo interior e exterior com suas ideias, reflexões e réplicas. Vivemos então, nesse universo das palavras do outro, num combate dialógico constante nas fronteiras flutuantes entre as palavras do outro e as pessoais (Clot, 2010, p. 234) em que a experiência discursiva se faz nessa interação.

Em Bakhtin vamos compreender que o discurso pessoal contempla uma pluralidade de vozes, rearranjos dos significados das palavras (a medida que o sujeito as toma para si), que são usadas em dado contexto, em situações específicas, que emergem no dizer. Clot, seguindo Bakhtin, vai considerar que o diálogo realizado não tem o monopólio do real do diálogo. Desta forma, há sempre um significado a se buscar e este não está exclusivamente nas palavras, pode estar na entoação dada num enunciado pelo sujeito.

Entendendo que o diálogo produzido pelos trabalhadores é uma atividade que emerge das situações concretas vividas no trabalho, interessou-nos na pesquisa analisar não os processos linguísticos, mas o desenvolvimento dos trabalhadores em seu trabalho as tensões existentes entre a atividade realizada e o real do trabalho, com seus enredos e tramas.

3.2 O método de autoconfrontação: Instrução ao Sósia

O método de autoconfrontação tem como objetivo transformar o trabalho dos sujeitos por um deslocamento de suas atividades. Não se trata de contar a história do trabalho, mas de narrar as maneiras (concretas, subjetivas, intersubjetivas) pelas quais o trabalhador adapta o trabalho prescrito à realidade da atividade (Vieira, 2004). Dentre diferentes dispositivos de autoconfrontação que vêm sendo usados no âmbito da Clínica da Atividade (Clot, 2010; Osorio, 2010) interessamo-nos pela Instrução ao Sósia.

O método de Instrução ao Sósia foi desenvolvido por Ivar Oddone durante os anos 70, na Itália, em um conjunto de seminários de formação destinados aos trabalhadores das indústrias Fiat em Turim. Para melhorar as condições de trabalho Oddone buscou por

abordagens e métodos que possibilitassem compreender como os trabalhadores “viviam” as situações de trabalho nas quais se encontravam. Interessado em compreender como os trabalhadores desenvolviam uma experiência percebeu que havia no modo como estruturavam seus comportamentos, regras de conduta e estratégias individuais que em parte diferenciavam e em parte unificavam os trabalhadores que não eram acessíveis pelos métodos científicos até então utilizados pelos especialistas.

Oddone buscou, por meio das Instruções ao Sósia (IS), aquilo que orientava a ação dos sujeitos, um “não sei que” ao qual não se tinha acesso (Clot, 2010). Mais que isto, ele se propôs a buscar meios que permitissem ajudar os trabalhadores a ampliar seu poder de ação no e sobre o meio de trabalho real.

Também Yves Clot (2010) utilizou da mesma técnica com algumas variações. Os exercícios de Instrução ao Sósia visam a uma transformação indireta do trabalho dos sujeitos graças a um deslocamento de suas atividades em um novo contexto. Referem-se a “técnicas de provocação a serviço do desenvolvimento da ação” (Clot, 2010, p. 195). De acordo com o protocolo apresentado por Clot de como realizar a instrução, o pesquisador deve “encarnar” o sósia e dar a seguinte instrução: “Suponha que eu seja seu sósia e que, amanhã, eu me encontre em uma situação de ter de substituí-lo em seu trabalho. Vou interrogá-lo para saber como devo proceder”. Conforme descreve Oliveira:

“Na execução de uma instrução ao sósia, o pesquisador se dirige ao trabalhador para obter uma dupla descrição: a da situação e a da condução para se ter tal situação. A atividade do sósia consiste em resistir à atividade do instrutor que quer impor sua versão do real. Dessa forma, a instrução ao sósia permite que a imagem do instrutor se duplique, isto é, a representação que ele faz do seu próprio comportamento possibilita a reprodução do processo complexo do trabalho sobre o plano dos comportamentos reais ligados à experiência pessoal do instrutor na empresa. O sósia permite a visualização das

práticas, das estratégias, das representações dentro da lógica de expertise, pois o trabalhador é *expert* naquilo que faz” (Magnier, apud Oliveira, 2007, p. 36).

A posição do sócia caracteriza-se por um não saber, onde se estabelece uma condição em que seja necessário ao instrutor detalhar sua atividade, como ele faz, executa a ação que é relatada a um outro. O instrutor deve orientar o sócia em sua ação, uma atividade futura, não só o que ele faz, mas orientá-lo sobre o que não pode fazer; o que poderia fazer, mas não faz; o que gostaria de fazer, mas não fez.

O sócia deve multiplicar obstáculos para apreender o que o instrutor não previa ensinar. Procedendo assim o sócia coloca possibilidades não avaliadas antes pelo instrutor ao pôr em dúvida, hesitar sobre suas escolhas desconstruindo aquilo que está naturalizado pelo instrutor. Ocorre uma ruptura no encadeamento habitual das operações pelo sócia que leva o instrutor a refletir sobre a ação que está sendo experimentada (pelo sócia), ou seja, no momento em que esta se desenrola.

O processo de autoconfrontação se dá em dois momentos. No primeiro, o trabalhador se confronta a si mesmo pela mediação da atividade pelo sócia. Esta etapa é registrada em áudio e posteriormente transcrita. No segundo, o trabalhador irá confrontar-se com a instrução.

A análise das relações do sujeito com sua própria atividade - objeto do trabalho de instrução - é dirigida para a atividade do sócia que incide sobre esse objeto. A mesma ação ocorre numa atividade diferente dirigida a um outro destinatário. Essa situação em que o sujeito dialoga consigo mesmo sob a restrição de uma relação com o outro torna sua própria experiência “alheia”. Esse efeito pode tornar-se a causa de uma transformação da atividade (Clot, 2006). Então, produz-se algo novo.

Outro ponto que achamos importante destacar sobre o método de autoconfrontação diz respeito à escuta do pesquisador. Para Vieira (2004) os métodos que incorporam os princípios das teorias do desenvolvimento e do dialogismo utilizam de procedimentos complexos como superposições de gravações em áudio e de filmagem. Recursos que favorecem o processo de expressão e análise das situações de trabalho pelos sujeitos. Porém, o autor sinaliza que não é a sofisticação dos dispositivos que garante um efeito transformador da atividade, mas uma capacidade de escuta dialógica do pesquisador ao coletivo.

Em nosso caso foi usado como técnica de registro apenas a gravação em áudio.

Mas não buscávamos respostas certas ou erradas, completas ou incompletas *sobre* o trabalho do RH. Nosso propósito era sobretudo lançar luz sobre a atividade dos RHs *com* os RHs, ou seja, acessando uma experiência por meio de uma outra experiência. Nos interessava recorrer a dispositivos que nos servissem de base para suscitar um diálogo a partir do olhar dos trabalhadores sobre seu trabalho. Com o intuito de não ficarmos restritos as tarefas, mas às “variabilidades” que mobilizam e movem os trabalhadores. Um dispositivo onde pesquisador e sujeitos da pesquisa pudessem pensar coletivamente o trabalho para reorganizá-lo. Lacomblez, citando Clot nos aponta:

“A análise do trabalho já não é apenas a fonte da ação, mas um recurso para sustentar uma experiência coletiva de modificação do trabalho por aqueles que o fazem” (Clot, apud Lacomblez, 2005, p. 41).

Ressaltamos que mesmo norteados pela perspectiva de utilizarmos a Instrução ao Sósia, tomamos como caminho propor a técnica, inspirados nesta, mas sem tentar impor um modo de operar aos sujeitos da pesquisa, pois entendemos que esta não poderia se tornar uma armadura, algo engessado que inviabilizasse de alguma forma o diálogo com nossos interlocutores.

3.3 Entrar nos bastidores: a pesquisa de Campo

O trabalho de campo foi constituído por uma pesquisa qualitativa tendo como dispositivo inicial para análise do trabalho dos RHs a realização de uma caracterização sócio ocupacional. Em seguida foram feitas entrevistas individuais, construídas com base no método de Instrução ao Sósia.

Ao refletirmos sobre como faríamos a análise do trabalho dos RHs nos deparamos com a escolha do modo de inserção no campo empírico de nossa pesquisa e com as possíveis escolhas metodológicas que tornaria viável ou não nosso trabalho. Considerando a ideia de pesquisar sobre o trabalho dos profissionais que atuam em gerência de RH, como realizaríamos a captação dos sujeitos? Não pretendíamos efetuar uma pesquisa estatística ou quantitativa – de reconhecida importância – mas, sobretudo, tendo como proposta os princípios da Clínica da Atividade, buscávamos modos de intervir que levassem em conta a singularidade e a vivência dos trabalhadores.

Outro ponto levado em consideração é que teríamos maior dificuldade em reunir um grupo de gerentes de organizações distintas ou mesmo reunir dois ou mais gerentes de uma mesma área da organização. Pois isto exigiria uma logística que integrasse local da pesquisa próximo ao local de trabalho dos participantes, compatibilidade de conciliar agendas, distância entre os participantes e seus locais de trabalho ou outras variáveis que pudessem viabilizar esta pesquisa a contento.

Decidimos então por realizar a pesquisa em duas etapas. Buscamos na primeira etapa abordar os profissionais de RH através de uma caracterização sócio ocupacional dos interessados em participar, visando obter informações quanto às principais atividades realizadas por estes profissionais e suas impressões sobre sua função nas organizações⁹. Dessa

⁹ Na verdade trata-se de identificar em quais processos (ou subsistemas, conforme linguagem do RH e empresas) o profissional atua. Cada processo contemplará n tarefas. No questionário proposto (ver anexo) usamos de modo genérico, no sentido do senso comum, a palavra atividade.

forma, entendemos também que a captação dos profissionais através deste instrumento poderia favorecer a aproximação inicial destes com o trabalho de pesquisa.

Elaboramos um formulário (Anexo 3) contendo questões fechadas que abordaram a formação profissional, a abrangência de atuação na área de RH, o tempo de experiência e o cargo ocupado pelos sujeitos. O formulário também contemplou duas questões abertas onde os sujeitos pudessem discorrer a respeito de sua compreensão sobre seu trabalho nas organizações e quais entraves poderiam enfrentar no seu fazer. Estas duas questões diretamente relacionadas ao escopo de nosso trabalho também visaram aproximar os sujeitos da pesquisa, conforme dito anteriormente. Por fim, foi apresentada uma questão que indagava aos sujeitos quanto ao interesse em participar da pesquisa.

Foi solicitado inicialmente a dois Gerentes de RH que respondessem o questionário sócio ocupacional, a fim de auxiliar na crítica do instrumento. Após as revisões necessárias, foi efetuada uma divulgação por meio de correio eletrônico, encaminhado para 05 profissionais da área de RH contendo informações sobre a pesquisa e a solicitação quanto à participação na primeira etapa (preenchimento do formulário sócio ocupacional). Destes, 03 responderam e divulgaram espontaneamente para outros 04 profissionais, totalizando 07 formulários preenchidos.

Os resultados obtidos na primeira etapa indicaram que a caracterização sócio ocupacional se tornara um instrumento coadjuvante da segunda etapa de nossa pesquisa e talvez um disparador de outras questões emergentes no cotidiano dos sujeitos da pesquisa conforme descreveremos abaixo. Esta impressão se confirmou posteriormente visto que no primeiro contato com um dos participantes da pesquisa este se mostrou bastante interessado na entrevista.

Como resultado da caracterização sócio ocupacional, o grupo contatado caracterizou-se majoritariamente por gerentes seniores; com experiência profissional superior a 10 anos; com pós-graduação (lato sensu) em gestão e atuação generalista.

Quanto ao entendimento sobre o trabalho do RH (Questão 8), a função estratégica foi a mais citada.

Essa visão reiterou a noção descrita por alguns teóricos sobre a importância da função estratégica do RH, conforme apresentado no capítulo I. Este ponto nos remeteu a uma reflexão sobre quais estratégias são utilizadas pelo RH para realizar seu trabalho.

As respostas denotaram que suas ações estão mais focadas nos objetivos da organização e como atingi-los por meio das pessoas.

Sem dúvidas, esta é uma das missões do RH. No entanto, nos chamou a atenção nas respostas a questão 8 ter um comentário relacionado ao bem-estar ou saúde dos trabalhadores, conforme transcrito a seguir: *“Manter as pessoas motivadas e saudáveis; Monitorar o clima e tornar a empresa com um pacote de salário e benefícios competitivos visando atrair talentos”*. Na literatura consultada, sobre as funções do RH, este objetivo parece se considerado secundário, não sendo apontado com frequência.

Sobre os possíveis entraves ao fazer destes profissionais (Questão 9), transcrevemos no quadro abaixo as respostas apresentadas:

9- A atuação do profissional de RH envolve a adoção de práticas e políticas relacionadas aos Trabalhadores e aos objetivos Organizacionais. Para você o que pode interferir (possíveis entraves) no seu fazer?	
A	Falta de investimento nos funcionários
B	O funcionário não aceita o NÃO. Neste sentido o maior entrave é quando ele escala o seu problema na Organização e o seu pleito é atendido.
C	A baixa qualidade do plano, do processo ou da gestão de uma ou mais funções /subsistemas relativos a RH na empresa.
D	A Comunicação. A falta de informação ou informações truncadas prejudicam o desenvolvimento de qualquer trabalho.

E	O não patrocínio do líder número 1 de uma organização. Outro ponto é o próprio despreparo da área de Gestão de Pessoas para se posicionar de maneira estratégica, usando argumentos com base em fatos e dados para obter o convencimento da alta administração das estratégias a serem adotadas.
F	Metas impossíveis de serem atingidas, condições de trabalho impróprias, gerentes de qualidade questionável
G	Não Respondeu

As distintas respostas que emergiram remetem às situações de trabalho que cada sujeito vivencia, relacionadas a fatos recentes ou não, de sua história, das relações, dos coletivos de trabalho. Então, como compreender, por exemplo, o que um profissional descreveu como “condições de trabalho impróprias”? As descrições nos mostraram impressões que abarcavam significados muito próprios de cada trabalhador, vividos no real da atividade. Seriam as interferências ou entraves apontados semelhantes para a maioria dos Gerentes de RH? Com lidam com estes entraves?

As indagações geradas ou melhor definidas a partir desse instrumento, um micro recorte que sabemos ser limitado, deram subsídios para a etapa seguinte, das Instruções ao Sósia. Também permitiu delimitar mais nosso escopo da pesquisa e optamos por abordar profissionais com responsabilidades de Coordenação e Gerência dos diferentes processos e subsistemas da área de RH que atuassem em empresas do mesmo ramo de negócio.

Seguimos então com a segunda etapa. Enviamos convites via e-mail para duas Gerentes de RH que confirmaram a participação no trabalho de pesquisa. Ambas demonstraram interesse e receptividade. Foram realizadas entrevistas individuais, em seus próprios locais de trabalho, em sala reservada, com tempo de duração em torno de uma hora, no período entre março a agosto de 2013.

Os diálogos foram gravados e ocorreram em dois encontros sucessivos. Recorremos ao método de autoconfrontação simples por meio da técnica de instrução ao sósia. No primeiro encontro, as gerentes de RH mobilizadas pela situação de relação com a sósia comentaram sua

atividade. O segundo encontro consistiu o momento em que se deu a escuta (por cada Gerente) da gravação de seu relato anterior.

Propomo-nos aqui levar as gerentes a se interrogarem sobre o que elas poderiam observar da sua própria atividade (Clot,2010, p. 240), e identificar algumas das estratégias que utilizam para realizar seu trabalho. Dá-se aí uma atividade (de análise) das gerentes sobre sua própria atividade habitual de trabalho.

Também nos foi concedido uma entrevista com a ex-Diretora de RH (fato recente, na ocasião) que atuava na mesma empresa de uma das Gerentes. Por dispor de pouco tempo para a entrevista optamos por realizar o que denominamos de “conversa com o RH”. Não se caracterizou por uma entrevista estruturada mas por um momento em que foi possível obter algumas impressões da profissional sobre gestão e a atuação do RH. Sua função estava relacionada à Gestão do grupo executivo de Controle de Atendimento e Custo (GECAC).

Apresentamos a seguir um extrato desta conversa que do nosso ponto de vista contribuiu para retratar um pouco da visão de outro profissional de uma das empresas sobre a temática gestão em RH:

“A maioria das empresas, não vê as pessoas como responsáveis pelo seu sucesso e tratam as mesmas sem os cuidados necessários para segurar os bons profissionais”

Pesquisador/Analista: “Como você entende ser a atuação dos gestores?”

“muitos gerentes não exercem o papel de gestores de pessoas, delegam esta tarefa para o RH. Quem perde com isto é o gerente e a empresa pois os empregados não se sentem reconhecidos e com oportunidades de se desenvolver”

“... quando o gerente abre suas portas para escutar seus funcionários e estimula que dê sugestões de melhorias, tem a oportunidade de ouvir boas ideias e começar a fechar o quebra cabeças de quem é quem na sua equipe. Ao ouvir boas ideias, deve estimular para que o mentor da ideia a desenvolva e se possível a implante. Isto, além de motivar o funcionário, estimula que outros façam o mesmo, fazendo com que a equipe/área seja um criadouro de ideias e dê um salto em qualidade e no desenvolvimento de pessoas.”

Neste relato observamos que há uma percepção por parte do gestor de que empresas/gestores não estão preparados para desenvolver (aqui no sentido empregado pelo gestor) os trabalhadores. Entendemos como, a falta de uma escuta que se transforme em ação que possibilite o engajamento dos trabalhadores nos processos de trabalho. O sentido do trabalho como mola propulsora para o desenvolvimento (Clot) do trabalhador também desenvolve a empresa.

3.4 Análise dos resultados

Na análise dos dados obtidos na pesquisa fomos guiadas pelos referenciais teórico-metodológicos da Clínica Atividade. Tendo como perspectiva a análise da atividade, consideramos para tal algumas dimensões do trabalho do gerente de RH. A primeira, a dimensão da tarefa e sua relação entre a atividade prescrita e as vicissitudes da atividade do gerente de RH; a segunda, a dimensão estratégica essencial para o profissional de RH lidar com as variabilidades do trabalho e para o exercício da função de mediador; e a terceira, a dimensão dos valores que permeia o agir do RH.

Clot (2007) seguindo Oddone, destaca que na análise das situações de trabalho devem ser recenseados quatro domínios da experiência profissional, a saber: o campo da tarefa propriamente dita, o campo das relações com os pares nos coletivos, o campo das relações com a hierarquia e por fim, o campo das relações com as organizações formais ou informais. Isto, por ser a atividade voltada não só para seu objeto, quanto para a atividade dos outros que incidem sobre esse objeto. Com relação a este ponto, identificamos nas situações de trabalho que emergiram do diálogo com as trabalhadoras a incidência destes quatro domínios.

Visando delinear nossas análises a partir do olhar das próprias trabalhadoras sobre seu trabalho e o que as mobiliza, apresentamos as análises da autoconfrontação que se deu em duas etapas: a primeira, na qual realizamos a intervenção de Instrução ao Sósia propriamente dita e a segunda, momento em que ocorreu a confrontação pelas gerentes ao ouvir a gravação

de seus próprios relatos, anotando suas impressões e sentimentos ao ouvi-lo. Procedemos de forma a levar as gerentes a se interrogarem sobre suas próprias atividades.

Apresentamos a seguir a análise de alguns extratos dos diálogos com Beatriz e Cristina¹⁰.

1.A dimensão da tarefa: A prescrição do trabalho e as vicissitudes da atividade das Gerente de RH.

A área de RH com seus respectivos processos caracteriza-se por uma série de prescrições que definem um modo de operar para os profissionais que nela atuam. Essa prescrição em nada se assemelha a uma sequência de gestos a seguir. Ainda que um conjunto de tarefas da área ou setor tenham sido planejadas para serem realizadas em um mesmo dia, esta sequência pode sofrer mudanças. Desta forma, uma atividade pode ser interrompida temporariamente para que outra seja realizada em função de sua importância naquele momento. As variabilidades são muitas e sobretudo é necessário atender às demandas que surgem no decorrer do dia.

Na primeira etapa do processo de autoconfrontação é por meio do sócia que o sujeito vai realizar sua ação.

No trecho abaixo, em seguida aos esclarecimentos de como operar e ser solicitada a iniciar as orientações ao sócia, a gerente de RH Beatriz, relata a respeito da diversidade de tarefas a realizar. Procura a princípio explicar o que seria o papel da gerente de RH (GRH), ou seja, aquilo que supõe deva ser dito ao sócia (B₁). No uso da técnica de Instrução ao Sócia (IS) procuramos atentar para o que Clot (2010, p.207), acompanhando Vigotski, observa acerca da necessidade de passar a ação pelo crivo do pensamento, não só do pesquisador como do

¹⁰ Foram criados nomes fictícios visando manter sigilo quanto a identidade das participantes da pesquisa.

próprio sujeito. Pois uma reflexão da ação se torna uma ação. Para provocar a reflexão, o sócia intervém no sentido de se colocar na posição de não saber o que fazer. A partir daí Beatriz passa a se envolver no exercício de instrução, ou seja, a falar sobre como fazer (B₃):

Extrato 1 (Beatriz - Primeira etapa)

Beatriz (B₁): Bem, não há uma atividade específica para cada dia no RH. Então é assim: muitas coisas surgem de acordo com a demanda, mas basicamente a gente vai... Qual é o mais importante papel, é de consultor interno. Tem muitas atividades no RH que surgem: orientação com os gerentes, como eu devo lidar com uma situação de um funcionário, o que eu devo fazer para proceder como num caso de relacionamento, de um conflito entre funcionários da mesma área, então assim muita coisa acontece assim. O papel do dia a dia... Por ex. são várias atividades dentro da minha área, então a área de recrutamento e seleção, são muitas vagas e como eu vou gerenciar isto, como é que vou selecionar os candidatos, buscar estes candidatos indo até os gerentes para verificar qual a real necessidade, para quando, qual a urgência.

Analista-Sócia (A₁): Então, pensando em todas estas atividades, o que eu devo fazer?

B₂: Ver as prioridades.

A₂: E quais são as prioridades?

B₃: O que hoje eu vejo como prioridade para não afetar o desempenho da empresa: ver as vagas que estão abertas e buscar preencher estas vagas. ... Vou fazer o contato, por exemplo, do médico, falo sobre a vaga, carga horária e vejo se tem interesse em participar. Quando eu esbarro com carga horária do médico então eu não tenho como resolver aquilo e marcar entrevista, e tenho que ficar na constante busca...

A₃: Já entrevistou alguns?

B₄: Já entrevistei alguns, mas não, não...

A₄: Não foram bons?

B₅: Não foram por conta de carga horária de médico que é complicado, então continua na minha prioridade.

A₅: E qual é a carga horária? É difícil de encontrar estes médicos?

B₆: Vinte horas semanais, mas tem horário fixo e tem que trabalhar aqui na Sede. E o que mais os médicos procuram, na verdade, é fazer auditoria interna porque você concilia várias atividades ao mesmo tempo. Neste caso, é uma vaga de Autorização e eles ficam fixos aqui dentro. É complicado para um médico ter esta disponibilidade. Então é o tempo todo procurando médico.

A₆: Então eu não vou concluir isto amanhã. Isto vai ficar...

B₇: Vai continuar. Esta vaga tem oito meses eu acho...

A₇: Mas demora tanto assim?

B₈: É... Muito difícil... Mas as outras não.

A₈: Mas assim, ninguém vai me cobrar disto. Por exemplo, estes oito meses.

B₉: Vai, a Diretoria... Primeiro os Gerentes, depois a diretoria e às vezes até o Presidente. E a gente informa: olha, foram tantos médicos contatados, não quis por isto, por aquilo... Quando entra na questão salarial a gente repensa então um novo salário junto com a diretoria, e com a Presidência. Mas quando a questão é tempo aí não tem o que fazer, temos que ficar na

busca.

É complicado...

A₉: Então, a alternativa é abrir mão de alguma coisa ou não tem jeito a Gerência ou Diretoria tem que esperar.

B₁₀: Tem que esperar. Bom, surgem muitas questões, mas aí ligadas ao funcionário mesmo.

Vimos que seu fazer está sujeito às demandas, que por sua vez devem ser priorizadas segundo critérios estabelecidos pela empresa, em grande parte pela Diretoria. Por exemplo: deve ir até o gerente e “*verificar qual a real necessidade*” de determinado processo seletivo pois estes critérios nem sempre são definidos de forma clara. Ela deve agir desta forma para tentar realizar o processo de recrutamento e seleção atendendo não apenas a critérios que ela própria tenha elaborado em sua experiência, mas levando em conta os critérios da empresa.

As tarefas cujo grau de prioridade parece ser elevado nem sempre são realizadas de modo satisfatório. As tentativas sem sucesso na contratação do médico indicam que há restrições quanto aos recursos da empresa como remuneração oferecida, atividades a serem desempenhadas e carga horária pouco atrativa para os médicos. Estas condições limitam o poder de ação da gerente que deve justificar junto aos pares e à diretoria o porquê da dificuldade na contratação, e também negociar novas bases para a seleção, se essa for uma “*real necessidade*”. Percebe-se que a prescrição fornecida no momento da demanda inicial por si só não é suficiente para dar conta do serviço, pois esta pode se desdobrar em múltiplas atividades não previstas anteriormente.

Diante das dificuldades encontradas o grau de prioridade da tarefa ou a própria tarefa deve ser negociada, revista. É necessário buscar alternativas e rever as exigências para a contratação ou esperar o tempo necessário para se concluir a tarefa. Das duas formas nos parece que cabe à profissional de RH buscar recursos próprios para cumprir a tarefa.

Na segunda etapa, foi possível observar que ao ouvir seu relato sobre como procedeu na situação de recrutar e selecionar o médico, Beatriz vivencia um conflito: o sentimento de

frustração e impotência por não realizar bem seu trabalho. Lembrando, “o comportamento não é, em momento algum, uma luta apaziguante” (Vigotski, apud Clot, 2010, p. 229). Mas a partir deste conflito, foi possível refletir e analisar sobre outros modos de fazer, sobre como buscar uma alternativa para solucionar a dificuldade existente no processo de seleção. Um fazer a princípio naturalizado, firmado entre as partes (RH, gerente e diretoria) passa a ser reavaliado a partir dos valores de eficácia da própria gerente de RH, conforme extrato 1.

De acordo com seu relato, podemos inferir que houve um desenvolvimento, uma potencialização de seu poder de agir, conforme trecho abaixo:

Extrato 2 (Beatriz - Segunda etapa)

B₁: Falei muito sobre recrutamento e seleção e principalmente sobre as vagas de médico. O sentimento que me deu foi de impotência, da frustração em não conseguir, é... Fechar uma vaga que está aberta há oito meses. Por coincidência nós conseguimos fechar esta semana dois (risos). Mas assim, quando eu ouvi eu pensei assim: caramba! A vaga oito meses aberta. E aí você falou: e ninguém cobra esta vaga? Cobram, mas eles entendem a dificuldade, mas mesmo assim, me deu aquela sensação de... Ora oito meses não é possível que eu não consiga. E aí eu pensei: como é que eu poderia ter reinventado isto? Ter feito de outra forma, assim, o processo seletivo que eu até falei que eu peço ajuda às operadoras, enfim, é na busca, são nas indicações que eu consegui o retorno. Então, pelas indicações é que eu consegui fechar esta vaga.

Vimos que é no cotidiano que o trabalhador busca um agir próprio. Beatriz ao pensar sobre quais tarefas o sócio deveria fazer coloca-se da seguinte forma:

Extrato 3 (Beatriz - Primeira etapa)

B₁: Bem, coisas que estou fazendo atualmente, pode ser?

A₁: Exatamente.

B₂: Desenhando um treinamento sobre mudança aqui na empresa. Então, eu e uma parceira que eu arrumei no MBA, que é uma pessoa de TI¹¹, juntas nós já fizemos várias palestras e hoje estamos desenhando um, um treinamento para mudança.

A₂: mas eu não entendi como seria este treinamento?

B₃:...Por que a gente sentiu essa necessidade, porque a gente viu que as pessoas estavam muito envolvidas com a rotina, com a... eles estão muito no piloto automático, as pessoas não param nem para cumprimentar outra pessoa, as pessoas estão muito nessa... constante

¹¹ TI (Tecnologia da Informação) é o conjunto de sistemas e soluções providas por recursos de computação que visam permitir a produção, armazenamento, transmissão, acesso e o uso das informações. Está relacionado à organização das informações da empresa pela área de informática.

engrenagem aí, que vamos dizer assim, que é imposta, não só pela empresa, mas pela sociedade. Enfim, por uma questão, uma série de coisas que a gente quer tentar resgatar isto, buscando o que? Buscar a essência da pessoa.

A₃: Esta ideia é sua?

B₄: Foi ideia minha e da Rosane. A gente pensou numa auto reflexão... Eu acho assim, que se voltando para dentro de si, as respostas estão lá e você tem como melhorar mesmo esse... Esse processo, não viver robotizado, condicionado àquilo que a sociedade impõe, vamos dizer assim...

A₄: Então, vocês pensaram neste treinamento e propuseram à Diretoria?

B₅: Eles aceitaram e nós estamos montando.

Vimos que o objetivo do treinamento destinado aos trabalhadores vai além de melhorar o desempenho destes em suas funções. Há um interesse por parte do RH e sua colega da empresa em “desenhar” um treinamento visando uma mudança no sentido de favorecer um processo de reflexão sobre o modo de vida dos trabalhadores. Identificamos aí os múltiplos objetivos do treinamento, que são concomitantes: o da tarefa propriamente dita, que é a de proporcionar treinamento aos trabalhadores (uma das prescrições da atividade do profissional de RH); a satisfação pessoal da profissional no processo de criação e elaboração do treinamento, dando outro sentido ao seu trabalho; e seu interesse real pelo bem estar dos trabalhadores. Assim, frente a objetivos complexos e multifacetados, a gerente procura ir além do modelo básico de treinamento, presente na prescrição da organização. Como nos diz Vigotski, busca-se o crescimento nas interações: o crescimento da profissional de RH se dá na observação do outro e na busca de oferecer-lhes novas oportunidades de mudança. E o desenvolvimento dos funcionários, na reflexão impulsionada pelo diálogo que ocorrerá na atividade grupal. A atividade de trabalho para esta gerente passa a ter novos sentidos que não exclusivamente o objetivo da tarefa prescrita. Observamos que no encontro com o outro - a profissional da área de TI que trabalha na mesma empresa - parcerias são estabelecidas. Numa relação onde conhecimento técnico, saberes, experiências profissionais convergem de modo que a mistura destes *ingredientes* resulta na produção de algo novo, um projeto comum, coletivo.

O processo de treinamento mobiliza intensamente Beatriz. Gera *pré-ocupações*: expectativas sobre sua eficácia, prazos e etapas a serem cumpridas, meios para atingir seu objetivo. Na segunda etapa observamos que há o sentimento de satisfação que decorre tanto da percepção de que foi capaz de cumprir as etapas estabelecidas para realizar a tarefa como a possibilidade de promover mudanças que acredita ser “*bom para todo mundo*”.

Extrato 4 (Beatriz - Segunda etapa)

B₂: Falando do treinamento de mudança, [...] vai ser importante para os funcionários, sabe, acho que tirarem eles desse processo de piloto automático, tomar ciência deles como ser integral. Acho que se eu não conseguir atingir o todo, mas pelo menos despertar algumas pessoas, já fico feliz.

Eu nem lembrava que tinha falado que a gente teria até a quinzena de junho, e a gente conseguiu. [...] Então, fiquei feliz que eu tenha conseguido cumprir essas etapas. Super satisfeita e na expectativa de realizar este treinamento que acho que vai ser bom para todo mundo, sabe, eu acho que é para cumprir tipo uma missãozinha minha dentro da empresa, acho que é isto. Feliz com este processo do treinamento.

No diálogo com outra gerente de RH, Cristina, identificamos a importância do coletivo profissional como meio de conhecer as tarefas do setor e poder exercer suas funções. Abaixo, Cristina relata de que forma assumiu a gerência de RH.

Extrato 5 (Cristina - Primeira etapa):

C₁: Eu vou lhe falar um pouquinho do que aconteceu... sobre as mudanças que aconteceram aqui dentro da empresa que de uma certa forma, eu passei exatamente por isto. Minha formação é psicologia, eu quando entrei na empresa trabalhei exatamente no RH, passado um tempo eu saí e agora em julho eu voltei, recentemente.

Aqui na empresa o processo de escolha dos dirigentes é por eleição. Tivemos um processo em julho (2012) e na ocasião a chapa que era oposição ganhou e voltou. Então assim, quem estava aqui no meu lugar era outra pessoa que esta aqui na empresa... e... ..eu vim para cá sem saber das situações, digamos assim, de como estavam os processos. Por que não houve ninguém me passando nada, e eu contei muito com a equipe.

A₁: Mas antes você trabalhava com RH?

C₂:...antes de retornar em julho não. Eu estava em outra área, numa assessoria da diretoria.

A₂: Então alguém lhe instruiu?

C₃: Não ninguém. Não teve aquela passagem da informação dessa chefia anterior para mim. Quem me instruiu? Houve sim a equipe que me instruiu, foi me dando suporte. Eles viram a

situação. Todo mundo percebeu a situação, e eu pedi esse apoio e tive esse retorno e suporte do grupo.

A posição de instruir o sócia remete Cristina à situação vivida ao chegar ao setor. Percebemos que este resgate no tempo denota certa identificação dela com a condição do sócia de não saber, não conhecer como são os processos, pois passou *exatamente por isto*. Uma condição que gera insegurança por não ter o domínio das atividades que busca compartilhar esta experiência com o sócia.

A inserção em um novo profissional em determinado meio de trabalho pode se dar de modos diversos. A gerente recém-chegada pode ser aceita ou não. Mas Cristina já trabalhou na empresa como RH, pede ajuda, e *eles viram a situação*. O fato de não haver a *passagem* formal das atividades pela gerente anterior para Cristina gera insegurança, pode não saber como atuar. Este movimento de passagem, da antiga chefe para a nova, é importante para que sua atividade se desenvolva em um meio profissional. Mas este vai se dar por meio do coletivo de trabalho. Entendemos então que o coletivo de trabalho cumpre duas funções importantes neste momento para Cristina: de colaboração (apoio e suporte), que lhe possibilita dar conta dos conflitos do real da atividade e de interlocutor profissional para que Cristina passe a ter domínio do gênero.

Segundo Clot (2010), a atividade individual encontra seus recursos em uma história coletiva que detém, capitaliza, valida ou invalida as estratégias do comportamento.

A divisão do trabalho na área é feita de forma que cada membro da equipe seja responsável por determinada tarefa de acordo com os conhecimentos que possuem. Conhecimentos adquiridos na experiência de trabalho e no desenvolvimento de competências técnicas, inerentes ao cargo. Mas para Cristina é necessário que todos tenham a “visão macro da área” para dar conta de possíveis erros, ausências, para compreender a inter-relação entre

os processos existentes. Conhecer as especificidades das tarefas, mas também compreender como um processo pode afetar a área ou mesmo a empresa é importante. Cristina deve então “acompanhar”, “olhar” as atividades, conversar com a equipe. São estratégias criadas para que não haja “impactos” e assegurar que o trabalho saia a contento. Isto se verifica em sua fala, ao referir-se à equipe e a distribuição de tarefas/responsabilidades:

Extrato 6 (Cristina - Primeira etapa):

Cristina: A gente conversa discute muitas coisas, e ao mesmo tempo têm as atividades, as rotinas. Sai um de férias tenho que deslocar alguém para executar esta atividade e eu falo que as pessoas tem que ter uma visão macro da área. Quem é psicólogo trabalha com Recrutamento e seleção, dificilmente vai trabalhar com uma Folha de Pagamento. Quem vai fazer é um analista de folha, dificilmente, mas apesar de não ser setorizado temos duas ações distintas: de desenvolvimento de RH e outra de Pessoal e encargos, é bem específico. Tenho pessoas aqui e aqui, que vai impactar. É tudo muito integrado. Se de repente, tem uma pessoa que entrou com doença, apresenta um atestado, ela entra na área de benefícios. Isto vai impactar na folha de pagamento. Eu tenho que acompanhar para ver se ela não vai entrar em benefício e muitas vezes este benefício (auxílio doença) pode desencadear alguns problemas que vou ter que fazer um acompanhamento com a Eliane (que é responsável por RH) para dar um acompanhamento psicológico... Tem que acompanhar as atividades.

Uma das funções que caracteriza o denominado perfil do profissional de RH é a de mediador. É suposto pela organização do trabalho que o profissional de RH seja capaz de fazer acordos, conciliação entre partes (em diferentes níveis hierárquicos, sindicatos, órgãos públicos), intervir resolvendo conflitos. Isto se torna necessário dado a complexidade de interações entre aqueles que fazem parte da organização. Inter-relações decorrentes da própria atividade de trabalho assim como das relações de afinidade ou não estabelecidas entre os trabalhadores. Neste sentido, o universo do trabalho pode se tornar um espaço fértil para o surgimento de alguns conflitos e controvérsias que atravessam o cotidiano. A mediação para as organizações torna-se um recurso na busca da resolução de conflitos e o RH (em sua maior parte) um terceiro imparcial, o consultor – usando a linguagem organizacional - autorizado a intervir nas diferentes situações que se apresentam.

No contexto situado de nossa conversa, indagada sobre os “diferentes papéis” do RH, a gerente ressalta a função de mediador como importante para exercer seu trabalho.

Extrato 7 (Beatriz - Primeira etapa):

B₁: Eu vejo o RH como mediador mesmo, porque assim: eu brigo pela empresa e brigo pelo funcionário, mas quando vejo que o funcionário está errado eu digo não, quando vejo que a empresa está errada eu também sinalizo. Acho que tem assim, olhar o estratégico, o RH andando junto com o estratégico mas quando vejo que há um... pode haver uma interferência no resultado do trabalho eu sinalizo, eu vejo que é uma parceria mesmo entre a empresa e o RH. Se andar em parceria tudo anda integralmente, tudo consegue ser integrado.

Observamos que diante das situações que se apresentam em seu dia-a-dia suas decisões são pautadas em valores não só referente às regras da empresa, mas às pessoais. No trecho acima, vemos que brigar representa considerar seus princípios éticos, o certo e o errado, suas referências. Parece ser primordial *andar* em parceria, não só para que empresa e RH atendam às demandas que surgem ou os objetivos organizacionais, mas para que Beatriz busque recursos junto com o outro para dar conta das variabilidades de seu dia-a-dia. Um fazer que é construído no coletivo. A integração e a harmonia também são valores importantes que Beatriz cultiva no desenvolvimento de seu trabalho.

No extrato 8, a intervenção do analista está orientada para mobilizar Beatriz a refletir sobre quais recursos o sócio deve usar para lidar com possíveis conflitos.

Extrato 8 (Beatriz - Primeira etapa):

A₁: Você acha que tem que ter algum preparo para lidar com estas situações (conflitos) caso eles surjam?

B₁: Bom se você é minha sócia, rs. eu acho que a gente trabalha muito com a questão de ser um mediador, mediar aquilo que é interesse do funcionário, interesse da empresa, acho que eu trabalho muito como mediador, né? acho que não é só preparo, também é feeling, você sente. É uma coisa abstrata, você vê de que maneira pode orientar aquele funcionário. Aí não tem só a experiência, tem uma questão de sentimento, de sentir o que está acontecendo naquele momento e buscar o melhor, entendeu? Se possível ajudar aquela pessoa que está ali.

Para Beatriz não basta um conhecimento antecipado, um saber técnico, para lidar com as situações de conflito. Mais que isso, há um investimento por parte da gerente que precisa *sentir o que está acontecendo* no momento para então poder intervir ou não, mostrando ao sócia a especificidade de cada situação. Desta forma precisa ver, analisar as possibilidades de como ajudar o funcionário. Isto vai envolver mais que realizar uma tarefa, pois implica em considerar diferentes modos de realizá-la ou mesmo rever os objetivos propostos por esta. Beatriz ao ser convocada a agir se confronta com aquilo que se exige dela, e com aquilo que exige de si mesma, o que deve ou não fazer, e isto que a faz definir como conduzir as situações. Esta singularidade, este modo de fazer que é seu, de certa forma é reconhecido por Beatriz. Observamos isto no início de sua fala ao desafiar e sorrir para o sócia: *“Bom se você é minha sócia”*.

Como vimos, muitas das intervenções estão relacionadas à mediação de conflitos entre funcionários e gerentes ou vice versa. Alguns gerentes recorrem ao RH diante de conflitos com funcionários indicados (segundo a política de contratação por indicação pela alta direção). Nesta situação Beatriz deve mediar com as três instâncias: diretoria, gerentes e funcionários.

Extrato 9 (Beatriz - Primeira etapa)

B₁: [...]. O restante é o que surgir...

A₁: Surgem muitas coisas?

B₂: Muitas. Principalmente conflitos.

A₂: Que tipo de conflitos?

B₃: Entre funcionários, e a Gerência pede uma intervenção, e aí eu converso com os funcionários.

A₃: Mas em geral essa queixa vem de... É de ambos os lados?

B₄: Às vezes vem do Gerente que não aguenta mais e dos funcionários também.

A₄: Mas você pode dar um exemplo?

B₅: O que acontece, aqui é uma empresa muito política. Então, muitas vezes as pessoas são colocadas aqui porque o Presidente gosta muito de um funcionário. [...], Só que aquele funcionário tem um problema muito grande de relacionamento é um excelente funcionário e é competantíssima naquilo que ela faz, só que não sabe lidar com o outro. Nestes casos eu converso com a Diretoria e também eles chamam a pessoa para conversar.

A₅: Então numa outra situação como esta em que tenha um Gerente reclamando o que eu teria que fazer?

B₆: Você vai ouvir o gerente, se ele achar que você deve conversar com a pessoa. Você chama a pessoa conversa, tenta entender.

A₆: Como assim, se o Gerente achar?

B₇: É porque o que acontece, tem horas que o Gerente fala eu vou tentar, vou conversar aqui mesmo. Tem horas que ele fala: eu não aguento mais caí de paraquedas aqui na minha área e eu não consigo contornar, estou no meu limite. Imagina, um Gerente saindo daqui com pressão alta porque não aguenta mais aquela situação que é imposta para ele.

A₇: Então cai no RH?

B₈: Cai aqui. Eu converso, até porque eu me dou super bem, não tem problema nenhum graças a Deus com ninguém. Chamo, pergunto se não quer fazer uma terapia, porque não consegue lidar com as pessoas ali da área, o que as pessoas estão fazendo que estão incomodando, e aí encaminho para a terapia. Hoje em dia já está em terapia, tá amando, graças a Deus.

Vimos que para cada situação Beatriz analisa como irá proceder, procura entender, conversar com as partes. Percebemos que há uma mobilização no sentido de encontrar meios para ajudar o outro. O gerente não pode sair com pressão alta, o diretor provavelmente não irá demitir o funcionário que por sua vez apresenta problemas de relacionamento. Trata-se de uma situação delicada, que envolve discernimento por parte do RH. Não se trata de recursos físicos, concretos, mas o uso de si, por si e pelo outro (Schwartz, 2010).

Na segunda etapa, ao ouvir seu próprio relato sobre os conflitos entre gerentes e funcionários, Beatriz faz uma reflexão acerca de como age diante dos conflitos entre gerentes e funcionários.

Extrato 10 (Beatriz - Segunda etapa)

O que eu pensei agora, diante de tudo que eu escutei foi: tenho que trabalhar melhor estes gerentes, entendeu? Buscar um treinamento externo. Nós já fizemos três treinamentos com consultores externos, com os gerentes. Mas eu acho que tem que ser alguma coisa mais... eu acho que, tem que ser...para que eles possam resolver as suas coisas dentro de suas próprias áreas. Não adianta a todo o momento ter a interferência do RH. Eles têm que aprender a lidar também com as relações dentro das áreas, com os conflitos, enfim. Uma coisa que eu pensei agora foi intensificar, até escrevi aqui, o treinamento gerencial.

[...]No momento que eu vou capacitar mais aqueles gerentes para atuar de forma... é, com uma nova postura diante de um conflito, de uma postura em relação a um problema que possa surgir. Acho que isto pode sair um pouquinho do RH. Acho que eles podem ter uma responsabilidade maior... Um pensamento que tive agora... de repente trabalhar o coaching

Acho assim: que eu, eu não sei se eles também pedem para que eu converse, até pela minha característica, de ser uma pessoa que não divulga o que tá acontecendo para as outras pessoas, este sigilo também, pode ser que seja uma confiança, pode ser também... Até coloquei aqui: pode ser pelo sigilo, confiança, saber que aquelas informações não vão ser divulgadas, até porque nunca escrevi nada em relação a estes episódios, enfim, ruim é que fica na minha cabeça, se um dia eu sair daqui, não tem nada registrado.

B: talvez um histórico, um histórico daquele funcionário. Até pensei aqui, será que eu tinha que registrar? Deveria? Perde-se isso, o que uma pessoa teve de relacionamento com o outro... Se tiver que tomar uma decisão, sobre aquele funcionário lá na frente?

A autoconfrontação permite que Beatriz analise sua própria atividade, o que fez em uma ação passada, e sobre o que deve vir a fazer. Ocorre assim um questionamento sobre seu próprio agir, sua postura profissional. Compreende que os gerentes demandam que ela atue na mediação dos conflitos entre eles e os funcionários, pois confiam em seu trabalho, sabem como ela atua. Porém Beatriz se questiona, pois este modo de operar não favorece que os gerentes desenvolvam suas habilidades para lidar com conflitos. A partir daí, conclui que deve buscar outros meios para que os gerentes *resolvam suas próprias coisas*, tenham maior autonomia, ampliem seu poder de agir. Vimos que há um processo de elaboração onde Beatriz identifica outra forma de fazer seu trabalho e ao mesmo tempo desenvolver profissionalmente outros gerentes. Observamos então como os diálogos na autoconfrontação servem de mola propulsora para o desenvolvimento da atividade. Eles exercem uma função para o sujeito que lhe permite desenvolver seu poder de agir pessoal. Inversamente, o sujeito exerce uma função no coletivo quando lhe permite ampliar seu próprio raio de ação (Clot, 2010). Acreditamos que neste movimento pode haver um fortalecimento do gênero destes trabalhadores.

2. A dimensão dos valores

Entendemos que a dimensão dos valores permeia a todo o momento as relações. Seguindo Schwartz, vivemos em um mundo de valores (Schwartz, apud Muniz, 2011, p. 211). Isto significa viver em um constante debate de valores e normas, da organização do trabalho, sociais, do outro, algumas fortemente impostas (como as jurídicas).

Na atividade de trabalho das gerentes de RH sempre está em jogo a questão dos valores. Lidar com conflitos e as questões do humano faz parte de suas funções, ou seja, não

decorrem exclusivamente das relações estabelecidas por elas com colegas ou com suas equipes de trabalho. Seus objetivos estão direcionados às relações, à produção, às metas, às competências dos trabalhadores, à vida do outro. Neste sentido, seu “objeto” de trabalho são os trabalhadores.

Mas as estratégias do RH são orientadas por um conjunto de valores pertencentes à organização, e também por seus próprios valores (culturais, de sua história pessoal) e de seus colegas de trabalho.

Observamos na fala do extrato 3 que o treinamento destinado aos trabalhadores está relacionado a um valor que visa o bem estar dos trabalhadores. Buscar a “*essência da pessoa*” (B_3), “*não viver robotizado*” (B_4) são objetivos que a gerente tenta pôr em prática por meio do treinamento. Vemos que o trabalho para ela não está apenas direcionado para a execução de normas organizacionais, pois há um *uso* de si. Engajada em sua atividade, quer transformar, mudar. Ela negocia com a diretoria, com os trabalhadores (isto denota que estes valores também são compartilhados pelo coletivo), como fará o treinamento e, a partir de escolhas feitas, de valores envolvidos, escolhe modos de viver no trabalho, modos de vida.

Alguns dos conflitos que envolvem gerentes (em especial aqueles indicados pela diretoria) devem ser, a princípio, encaminhados à diretoria que irá deliberar sobre: demitir ou não o gerente, acatar ou não as sugestões do RH, ou outras possíveis decisões. No enunciado abaixo, observamos que valores como a verdade e o sentido de justiça se impõem como determinantes no agir de Beatriz. Em uma situação onde um gerente apresenta conduta considerada inadequada em relação a seus subordinados e por isto é alvo de reclamações por parte destes, Beatriz se vê chamada a tomar uma atitude, a se *posicionar* diante da diretoria:

Extrato 11 (Beatriz - Primeira etapa):

B: Mas o que acontece, eu me posiciono e falo assim: eu acho que tem problema e tem que ser encaminhado, as pessoas tem razão quando diz que o gerente maltrata, fez isto ou aquilo. Porque tem Gerente que fala: não, é assim mesmo, vamos contornar. Eu não consigo, e falo a

verdade. É isso, isso, isso, vai dar para aproveitar? não vai dar? Ele falando ou não com a pessoa depois, eu vou me posicionar. Ele querendo ou não. Porque eu posso me posicionar e ele: ah! Não, não quero...

Mas o enunciado não está necessariamente endereçado a um destinatário presente fisicamente, a sócia, ele se desenvolve na presença de um terceiro participante invisível (Clot, 2010), acima de todos os participantes do diálogo: o diretor (*Ele*). Beatriz conjectura sobre o que pode ou não acontecer, *ele* pode concordar ou não com seu ponto de vista, outras possibilidades. Há um diálogo consigo mesma onde na controvérsia Beatriz afirma sua posição.

Em outro enunciado observamos mais uma vez que a verdade representa um valor importante que norteia as ações de Beatriz. A postura ética a faz interrogar sobre as decisões nas quais estes valores não são levados em consideração. Numa situação em que isto ocorre, tenta mostrar a verdade, quer comprovar, mas há outros valores envolvidos que não são aqueles nos quais acredita. Desta forma não consegue reverter a situação. Pois poder intervir faz parte de sua atividade. Então, impedida de agir, vive um sentimento de impotência.

Extrato 12 (Beatriz - Primeira etapa):

B₁: Já teve uma demissão que eu tentei mostrar a verdade, mas eles não quiseram ver e a pessoa foi demitida (em outra gestão)

A₁: Era uma pessoa indicada?

B₂: Não era. Esta pessoa entrou numa outra Gestão, ... só que eles nunca tiveram um bom entrosamento, até porque esta pessoa tinha uma personalidade forte e colocava sua posição...o computador dela apresentou vírus, e o vírus era assim: Por favor me ajude, eu estou no mercado, quem quiser, segue o meu currículo, me ajude. Aí, caiu na caixa do Diretor, este vírus. E ele achou que não era vírus, que era pessoa que estava pedindo.

A₂: Vindo do computador dela?

B₃: Sim, quando vi eu disse: olha, isso não é o perfil da pessoa, pedir..., este linguajar não é dela. Aí, por que já não gostavam da pessoa... E aí, eu não consegui reverter esta situação, e acabou dando a demissão desta pessoa e aquilo me incomodou realmente... eles estão demitindo a pessoa por que eles querem não é porque eu estou dizendo que é vírus e eu posso buscar isto com o pessoal de TI. Eles queriam uma desculpa para na verdade demitir a pessoa e a desculpa foi aquela. Eu realmente me senti impotente diante daquela situação. Acho que foi a única vez que eu não consegui reverter uma situação, enfim, ficou na mão deles, não tive

nenhum poder. Fora estas coisas todas, a empresa é bem tranquila, dá para conviver, trabalhar direitinho...

Porém, observamos que ao dizer “*fora estas coisas todas*” Beatriz aponta para outras possibilidades, de ser capaz de “*trabalhar direitinho*”.

Entendemos que há um reconhecimento por Beatriz de que pode realizar outras coisas.

Extrato 13 (Beatriz - Segunda etapa)

B₁: Assim, buscar o equilíbrio, buscar ouvir as partes, me ver fora da situação para não julgar. É ele que está errado, é o outro que está errado. É tentar entender as duas partes e de uma maneira melhor possível chegar a um meio termo, para que não fique nem ruim para um lado e nem para o outro. Eu acredito ainda que o ser humano possa melhorar, eu vou buscar até o final alternativas para a aquela pessoa entenda aquilo, para que a pessoa melhore. É claro que a gente não pode ficar passando a mão na cabeça, mas se eu entendo que aquela pessoa tem chance de melhora, enquanto tiver acreditando nisto, eu tento investir naquela pessoa, entendeu? Eu acho que aí, não é o gerente de RH, é assim na minha vida.

Há o propósito de buscar a melhoria das relações entre os trabalhadores e gerentes, transformando os desencontros vividos nas situações de trabalho em encontros possíveis. A atividade não se esvazia, ao contrário, Beatriz busca *até o final alternativas* denotando que está engajada em seu trabalho. Uma atividade vital que se mantém pelo desenvolvimento da eficácia, das ações e objetivos alcançados.

3. A dimensão estratégica

A estratégia nas organizações está relacionada à mobilização de recursos para atingir objetivos, mediante utilização de um plano - elaborado pela alta direção com a participação de seus gerentes ou até por consultoria externa contratada, especificamente para este propósito - que envolve, prazos, metas, ações, voltados para o futuro. É considerada determinante para o bom resultado ou sucesso das organizações. Sem dúvidas sua importância é reconhecida. Porém, o resultado proporcionado em relação ao valor que é imputado às questões

estratégicas não nos parece necessariamente aquele esperado pela organização do trabalho. Talvez porque planos e modelos estratégicos permaneçam muito distantes da realidade do trabalho. Não consideram em sua elaboração as variáveis sempre presentes na atividade de trabalho que não podem ser definidas antecipadamente.

Então de quais estratégias nos propomos a tratar aqui? As estratégias nas quais os trabalhadores recorrem dizem respeito às ações, aos recursos mobilizados por estes para lidar com as variáveis do trabalho, visto que este nunca está pronto.

Na autoconfrontação com as gerentes de RH foi possível identificar os diversos recursos que necessitam lançar mão para que seu trabalho seja efetivamente realizado.

No enunciado do extrato abaixo, vimos a gerente se *pré-ocupa* em não cometer erros, pois há uma gestão de riscos. Na gestão de risco a perda financeira decorrente de erro (humano) será de responsabilidade da área ou setor que cometeu. Isto gera tensões. Ocorre que o sistema não é seguro, não garante que o trabalho seja executado de forma possível, há retrabalho, aumenta a possibilidade de erros.

Extrato 14 (Cristina - Primeira etapa)

C₁: Hoje nós somos... oito pessoas. A gente tem que primeiro conhecer bem os processos, saber o que cada coisa desencadeia, quais são os resultados finais e a gente tem que ficar muito atento, tem uma gestão de risco, você tem que gerir riscos, quais são os riscos que você está gerando numa folha de pagamento?

A₁: Então, quais são os riscos que pode ter?

C₂: Esquecer uma guia de pagamento, só que aqui esquecer uma guia o impacto é muito alto (em cima de um milhão), então esta situação comecei a discutir com a equipe. Hoje temos retrabalho prá caramba, temos que criar várias formas de controle ... porque se a gente tivesse um sistema, e eu falo isto para minha diretoria, se ele fosse integrado não só com a empresa, mas internamente...

[...]A₂: Nesta condição que não tem as ferramentas como fica?

C₃: Apagando incêndio sempre olhando caso a caso. ...

C₄: Não tenho a segurança do sistema, igual a história da guia que esquecemos de pagar. Aí vou lá e crio mais um criterinho de olhar... e, até porque é muito fácil chegar e simplesmente ir assinando as coisas, se eu não entender o que estou assinando, é complicado, né?

A₃: E se correr o risco de assinar? eu não vi assinei alguma coisa que passou do prazo, por exemplo.

C₅: Qualquer coisa que não está dentro do prazo a gente sabe que gera multas, não tem como, aí...

Na verdade, a área funciona. Cada um tem as suas rotinas, suas atividades, tarefas. Se eu não me lembrar de fazer o fluxo (de pagamentos), como hoje, eu estava muito voltada para esta apresentação (para a Diretoria) Silvia falou Cristina tem o fluxo para liberar. “Caramba” Fulana! tinha esquecido. Aí sento e faço a checagem, o que estou assinando, pergunto. Gente é isso mesmo? Todo mundo pegou tudo?

Na falta de recursos Cristina se vê diante de apagar incêndios. Para que estes não se propaguem, deve olhar caso a caso, são necessárias novas formas de controle, se reunir com a equipe, criar mais um *critério*. Cristina reflete sobre o que pode ou não pode fazer como *simplesmente assinar as coisas* (C₄). Está em suas mãos escolher de que forma conduzirá sua ação. Em um debate de valores Cristina é movida pelo sentido de responsabilidade sobre o trabalho, pois decide por não escolher o caminho mais fácil.

O sócio também procura ter acesso não só a ação realizada como a ação não realizada (A₃), pois o que não aconteceu faz parte do real da atividade. O esquecimento traz consequências, pode gerar multas. Se envolver em outra atividade (a reunião com a diretoria) por se tratar de uma prioridade, pode causar o esquecimento de outras, como o fluxo. Para isto, recorre ao coletivo. Todos devem *pegar tudo*. São estratégias de enfrentamento para lidar com as infidelidades do meio (Schwartz, 2010) onde os recursos são escassos e o trabalho se torna intenso.

As atividades do cotidiano de trabalho requerem das gerentes conhecimento acerca das regras internas da empresa, bem como saber articular com seus pares (gerentes), diretoria e funcionários de forma que possa agir-intervir nas diferentes situações que se apresentam. O modo de operar, políticas e regras internas da organização pode contribuir algumas vezes para o surgimento de divergências entre seus membros. Neste diálogo identificamos a dimensão das atividades de Beatriz, sua inter-relação com os coletivos do trabalho e as estratégias usadas por esta para colocar em debate os conflitos que se apresentam.

Extrato 15 (Beatriz - Primeira etapa):

B₁: ...O restante é o que surge... Por exemplo, estou com uma funcionária que está ausente da empresa há tanto tempo, então o que eu faço, dou abandono de emprego ou não dou? Que tipo de atitude tenho que tomar frente a isto. Então, vou conversar com a assessoria jurídica, levo para a Diretoria, então o tempo todo são esses probleminhas também.

A₁: Mas esses probleminhas são fáceis ou difíceis, por que você colocou como probleminha, não é?

B₂: Fácil não, porque você depende de outras áreas, você tem que consultar uma assessoria jurídica, você tem que esperar um tempo para aquilo possa virar um abandono de emprego, então a gerente da outra área cobra a vaga, não é aqui na nossa Sede... Então você tem que administrar essas... Esse processo para que ninguém fique... é... Impactado, que impacte, é.

B₃: ... a gente teve que reorganizar para que não crie problemas também no Atendimento.

A₂: Então, é suposto que haja muitas reorganizações?

B₄: Ah, o dia todo tem! E assim: administrar funcionário que vai sair de férias: ah, dá para receber o pagamento não no dia que a empresa deposita mesmo, antes? Estas coisas, o funcionário procura e a gente tenta resolver. Aqui há a regra da empresa, funcionário entra de licença médica e nós suspendemos o benefício que é auxílio creche, e aí o que a gente faz: ah, eu não tenho dinheiro para pagar a creche do meu filho. Então, o tempo todo você tem que estar vendo o que pode fazer. Leva para Diretoria, ela abre exceção ou não. Então o tempo lidando com isso.

O fato de uma funcionária se ausentar por tempo prolongado pode afetar diferentes setores da empresa, surgem os *probleminhas* que devem ser resolvidos. Isto exige uma série de ações como recorrer à área jurídica para que dê suporte à gerente em suas decisões, assim como dar suporte a outras áreas e a funcionários que lhe requisitam. Assim, suas ações são orientadas para a busca de soluções dos *probleminhas* do cotidiano. Para que não haja impactos para *ninguém*.

Sendo sua atividade dirigida a diferentes destinatários estes por sua vez podem ou não contribuir para que Beatriz encontre soluções para os problemas que surgem, isto significa que a atividade do outro pode impedi-la de agir conforme o relato abaixo:

Extrato 16 (Beatriz - Segunda etapa)

B₁: O que mais? Algumas coisas... Alguma coisa não, a única coisa que acho que não ficou resolvida de lá para cá foi o caso do abandono de emprego da menina de Campos que até hoje ainda não tive uma posição ainda. Enfim, do que agir, mas o restante acho que ficou bem dentro, né.

Conforme apresentado nas análises anteriores, existem tarefas que são planejadas e organizadas de acordo com os processos pertinentes a área, porém surgem demandas variadas, que não foram previstas. O diálogo abaixo denota que Beatriz sabe que parte de seu dia será destinado a estas demandas imprevisíveis que deverão ser analisadas de acordo com dado contexto. Há intervenções e desfechos possíveis, alguns não vividos anteriormente pela profissional.

Extrato 17 (Beatriz - Primeira etapa):

A₁: [...] Então estas coisas já aconteceram e tenho que pensar que nem tudo você conseguirá me passar, é isto?

B₁: Exatamente, porque eu não vou ter ciência de tudo que vai acontecer amanhã, por exemplo. É uma caixinha de surpresas.

Extrato 18 (Beatriz - Segunda etapa)

B₁: E, a questão das interferências nas outras áreas que... Isto acontece, ontem eu tive outro caso, enfim, é do dia a dia da área. Não tem uma fórmula mágica, tipo: hoje eu vou entrar na empresa e fazer isso, isso e isso, eu não vou com a expectativa de que vai sair tudo redondinho, dentro de um cronograma. Aqui pelo menos, não funciona assim.

Para Beatriz é previsto que não haja rotinas, um cronograma a ser seguido. Deve dispor de seu tempo, conhecimentos, estratégias para lidar com as diferentes situações que se apresentam. Então, como viver em meio à *caixinha de surpresas*? É necessário fazer reorganizações constantes, ajustes, rever processos. Negociar e renegociar as regras, visto que estas são insuficientes para dar conta do real do trabalho. Implica em saber o momento de como e quando conversar com o outro, intervir ou não, mediar. Neste sentido, a atividade dialógica é recurso para a ação. Um agir que se dá na troca dialógica estabelecida nos coletivos de trabalho.

E é nesta troca também que a gerente sustenta e amplia seu poder agir. Isto pode ser observado ao final da segunda etapa da autoconfrontação nos relatos abaixo:

Extrato 19 (Beatriz - Segunda etapa)

B₁: Eu acho que eu estou no caminho, é um aprendizado para mim também. [...] Porque eu não quero ficar só no DP, por exemplo, o tempo todo eu tenho que estar buscando estímulos, é também algo interno, reinventando, o que eu posso fazer, buscando alternativas, por que se não fica muito no básico, até por conta do que eu busco. Eu quero transformar, (risos).

[...] No mais, aqui dá para trabalhar, para conviver, dá para fazer um bom trabalho. Eles acreditam na minha postura como gerente de RH, os projetos que tenho que tocar eles dão a maior força. Sou feliz aqui dentro, estou... a empresa que trabalhei antes daqui foi uma escola para mim, aqui estou podendo inventar e reinventar o RH da maneira que eu quero. Acho que é uma preparação, pois eu acho que não vai ser aqui, o final né?

Há uma percepção por parte de Beatriz de que o trabalho possibilita seu desenvolvimento profissional e pessoal. Entendemos que ficar no *básico* para Beatriz significa limitar seu raio de ação. Logo, quer se reinventar, transformar. Isto confirma a noção de que o trabalho cumpre uma função psicológica para o trabalhador (Clot, 2007).

Observamos que faz parte da rotina das empresas estabelecer relações com entidades externas como, por exemplo, realizar o acordo Sindical. Este acordo envolve diretamente os interesses patronais e dos funcionários e a participação do RH neste processo é considerada importante. Na ocasião de nosso encontro com as gerentes de RH esse processo estava em andamento. No extrato abaixo observamos como a gerente Cristina atua no sentido de chegar a um consenso entre as partes:

Extrato 20 (Cristina - Primeira etapa)

C₁: [...] Nós estamos no período de acordo coletivo. Eu tenho que fazer uma apresentação para Diretoria, de acordo coletivo, que diz respeito aos impactos. Nós recebemos uma pauta e ali tem uns pedidos e nós vamos avaliar o que é possível e não é possível dar. [...]

A₁: Nesta apresentação terá o sindicato ou é só interna?

C₂: Só interna, por enquanto. A gente recebe as pauta dos empregados, do sindicato e vai simulando. A primeira coisa que eu diria é o seguinte: Você deve fazer uma apresentação que possa simular, se você for lá com uma coisa fechada - por isto eu fiz em excel -, e chega lá digamos: este percentual que corresponde a 15% de inflação eu não posso dar, vamos dar 25% deste percentual. Então eu tenho que criar, aí sim, mas esta construção não foi só minha não, um pouco minha, um pouco do diretor...

A₂: [...] Vamos trabalhar juntos e chegar neste acordo...

C₃: Este trabalho não é feito só pela Cristina. Tem um formato mais ou menos construído e a gente vai tentando alimentar, melhora um pouco aqui, vai aperfeiçoando. Foi junto com a analista de folha depois com o diretor, nós três fizemos uma reunião, melhora aqui ajusta ali, adapta aqui, tira isto, a gente foi construindo “né”? Isto aqui, é um lado positivo[...]Mas, você vai para ter sucesso. Eu acho até que você tem que fazer apresentações prévias, com o grupo, a equipe, para ver se está indo legal, “tá” construindo bem? Essa coisa desse benefício está restrito a este grupo, vamos tentar ampliar mais um, eles comentam também.

Cristina mostra à sócia como esta deve agir. Ela utiliza uma planilha Excel para que possa fazer simulações, avaliar melhor as propostas, pois precisa negociar com a diretoria a pauta com os pedidos dos funcionários e do sindicato (uma organização formal, com a qual os trabalhadores e em especial a área de RH se relacionam). Desta forma, deve se preparar: considerar os impactos financeiros, se a demanda dos funcionários por um benefício é razoável, o que pode ser viabilizado do ponto de vista financeiro e também de melhores condições do plano de benefícios dos trabalhadores. Identificamos que Cristina cria estratégias - estas sim significativas que lhes permite realizar a tarefa - desenvolve ferramentas, busca o diálogo, recursos para atingir seu objetivo. Quer *ter sucesso*, fazer seu trabalho de modo eficaz. Um trabalho bem feito a partir de uma construção coletiva e a partir da construção de uma relação de confiança.

Finalizamos com a última fala de Cristina onde verificamos como a autoconfrontação possibilita ao trabalhador viver novas experiências.

Extrato 21 (Cristina - Segunda etapa)

C₁: Acho que estou falando, foi um desabafo, sabia? (risos). Estou me sentindo numa terapia...

[...] Tudo que eu queria lhe dizer é isto aqui, chefe querido!

Estas experiências mobilizam o trabalhador de diferentes modos, nunca previsíveis. Seguindo Clot (2010) a subjetividade é sem dúvida, não propriamente uma disposição constitutiva do sujeito, mas o poder de ser afetado que, em maior ou menor grau, está à

disposição de cada um em função de sua história singular. No encontro com o outro (analista-pesquisadora) Cristina se permite viver e expressar suas emoções, analisar as situações, dizer o que não foi dito. Um diálogo que se desenvolve não só entre o analista e Cristina, mas também na presença de um terceiro participante invisível, seu chefe. Entendemos que neste movimento onde pensamento, ação e emoção se intercambiam que Cristina pode encontrar meios de ampliar seu poder de agir.

3.5 Comentários

A utilização de métodos de autoconfrontação do trabalhador no seu trabalho se torna um meio para que este dê sua opinião sobre o que faz colocando em análise seu próprio trabalho. Isto foi possível observar no decorrer do processo de confrontação das gerentes de RH.

Destacamos que os discursos produzidos não decorreram de uma demanda gerada pelas gerentes que participaram do processo de intervenção, ou seja, a partir de uma situação específica. Procedemos então de forma a propor às gerentes conversarmos sobre seu trabalho tendo como dispositivo a técnica de IS que permitiu este movimento. Os diálogos provocados pela técnica não foram restritos a uma ação particular, ao contrário, a diversas ações. Estas nos serviram de matéria-prima para nossas análises e estudo do desenvolvimento da atividade das gerentes na controvérsia.

O quadro dialógico constituiu, a nosso ver, o cenário onde os enunciados apresentaram mensagens singulares das trabalhadoras, dimensões paralelas dos diálogos foram reveladas nos discursos lineares que emergiam. Seguindo Bakhtin o diálogo inclui uma *dramaticidade* intrínseca, desenrola-se em um teatro em que se confronta uma pluralidade de vozes, bem além daqueles dos atores (Clot, 2010).

Observamos que no cotidiano de trabalho das gerentes de RH estas se veem diante de fazer escolhas, decidir como conduzir as situações, organizar e rever processos, denotando que o que prevalece não é o prescrito. Mesmo nas tarefas que exigem o cumprimento de prazos e processos mais definidos, por exemplo, é necessário que estas sejam revistas constantemente, pois as condições de trabalho não estão adequadas em termos da insuficiência de recursos (como o sistema de informática) ou as normas definidas não atendem às necessidades reais dos trabalhadores (como por exemplo, o benefício deve ser revisto). Portanto, não há como pensar o trabalhador como reprodutor de normas prescritas.

O dispositivo de IS nos permitiu observar o encontro do trabalhador consigo mesmo, e nas trocas dialógicas entre sócia e instrutor emergiram experiências de vida, aprendizados, embates, trocas e histórias construídas com o coletivo, sempre presente. Desta forma foi possível melhor compreender a atividade do RH e a perspectiva da clínica da atividade.

Uma das dimensões do trabalho consideradas na análise do trabalho foram as prescrições. Elas contêm as regras e normas que dizem o que as gerentes de RH devem ou deveriam fazer. Os ajustes e revisão de regras necessárias para que as gerentes sejam capazes de realizarem suas atividades denotaram que as prescrições são muitas e nem sempre bem definidas, o que gera maior volume de demandas por parte dos trabalhadores para a gerência de RH. Observamos que a partir de uma dada prescrição diferentes atividades se produzem e requer das gerentes fazer escolhas sobre como agir.

Outro ponto, é que por se tratarem de empresas em que há forte interferência da direção - um poder hierárquico maior - na atuação direta dos gerentes, isto resulta em insatisfações por parte dos trabalhadores e gerentes, que devem ser mediadas pelo RH. Este por sua vez, se *pré-ocupa* com os possíveis impactos nas áreas, com os problemas de saúde que o gerente pode vir a ter (ex “*imagina, um Gerente saindo daqui com pressão alta*”), como conversar com a diretoria, como deve intervir nas situações. A função de mediar é bastante

frequente e importante. Em geral, as gerentes atuam no sentido de levar o outro a refletir e ampliar as alternativas para a resolução de determinado conflito. O processo de mediação passa por estabelecer um diálogo onde os interesses dos trabalhadores, dos gerentes e da diretoria estão em debate. Assim, o comportamento é sempre o “sistema de reações vencedoras” (Vigotski, apud Clot, 2010, p.103). O resultado do processo de mediação será sempre o que foi possível em cada situação, de acordo com dado contexto.

Observamos nos relatos a importância do ofício como meio de agir, citamos como exemplo o modo como lidam com as demandas dos gerentes e funcionários, sua postura profissional (como a confidencialidade das informações e situações), a distribuição das tarefas quem pode ou não pode fazer uma atividade específica, enfim, as experiências ou saberes comuns de um dado coletivo.

A cada situação que se apresenta, buscam o melhor modo de trabalhar improvisam ações, organizam o trabalho, dividem as tarefas, uma forma específica de agir, de se relacionar com direção, gerentes e equipes. Criam assim, estratégias para que possam realizar seu trabalho de modo bem feito, dado que a defasagem entre o prescrito e o real é grande. Observamos que mesmo diante de algumas situações de conflitos ou impasses, como por exemplo, os prazos que devem ser cumpridos mesmo que as condições para realizá-los não favoreçam gerando aumento do trabalho. Mas ainda assim, Cristina afirma que a *área funciona*. Nas situações de trabalho, desenvolver estratégias de ação e superar as dificuldades do cotidiano denota que a gerente renormatizando-as se mantém em atividade, disposta a reagir diante das situações de impasse ou conflitos.

A dimensão coletiva do trabalho tem uma função primordial na manutenção e no desenvolvimento da atividade das gerentes de RH. Citamos como exemplo a gerente recém chegada ao setor que aos poucos adquire experiência ao incorporar o trabalho - que antes lhe parecia externo, desconhecido - a mobilizar recursos para superar as dificuldades

encontradas nas situações de trabalho. Vimos como a atividade coletiva se torna recurso para o desenvolvimento da atividade individual. Esta perspectiva do desenvolvimento buscamos em Vigotski. Para ele o “sujeito se torna psicológico quando começa a utilizar, em relação a si próprio, as mesmas formas de conduta que os outros haviam empregado em primeiro lugar, para com ele” (Vigotski, apud Clot, 2010, p. 166). As trocas com o coletivo, o conhecimento sobre as regras e o modo de operar em seus setores, a cooperação da equipe contribuem para que as gerentes possam realizar seu trabalho, para só depois aperfeiçoá-lo. Neste sentido, ainda em Vigotski, o coletivo de trabalho oferece instrumentos para que a gerente supere as dificuldades encontradas no seu meio, servindo de zona de desenvolvimento potencial (Clot, 2006).

Observamos que a relação com a hierarquia - um dos domínios da experiência profissional (Oddone, apud Clot, 2007) - não é baseada em um modelo autoritário (taylorista), mas em um formato mais participativo que permite aos trabalhadores ter certo nível de autonomia para realizarem seu trabalho. Por se tratar de uma empresa cuja diretoria é formada por um colegiado e sem fins lucrativos, acreditamos que este modelo favorece certo nível de autonomia. Nos diálogos com as gerentes identificamos que há o predomínio da valorização das relações estabelecidas por meio da parceria sobre o da subordinação. A nosso ver, há uma forte percepção de que suas atividades são realizadas em conjunto com suas equipes, ou seja, a noção da importância do coletivo para o desenvolvimento de suas atividades. Quanto aos níveis superiores, há maior valorização da hierarquia por parte da diretoria em relação aos trabalhadores, porém sem excessos. Nos diálogos as gerentes mencionam ser uma condição importante para realizarem seu trabalho ter uma relação de parceria com a diretoria/empresa.

Vimos que nas ações das gerentes de RH sempre está em jogo a questão dos valores. O debate de valores se dá na atividade de mediação de conflitos entre funcionários, gerentes e diretoria, assim como em todas as situações de trabalho e de vida. O que é certo ou errado, a

escolha pela verdade e a justiça. Segundo Muniz (2011) há sempre uma relação com os valores pelos quais se escolhe uma norma para trabalhar e não outra. Isto é complexo pois as normas podem se opor, mas em uma escolha, pode-se contemplar valores diferentes. Por isto dizer que no debate de normas acontece sempre num mundo de valores.

Há portanto, um debate constante não só das normas de como operar no trabalho, mas das normas de vida - que não estão dissociadas nem são estáveis, pois compreende a história, os saberes adquiridos, as experiências, as contradições. No discurso do extrato 19 observamos que ocorre o debate sobre valores presente nas organizações atuais, o de fazer mudanças, não ficar na rotina. A gerente reflete sobre exercer atividades do DP, mas quer fazer mudanças, outras atividades. Há um questionamento sobre ser este o melhor modo de viver seu trabalho. Gosta de trabalhar na empresa, mas pode em algum momento sair, buscar outros caminhos.

A segunda etapa da autoconfrontação não foi possível de ser realizada com uma das gerentes. Mas identificamos que o discurso produzido pela outra gerente se tornou material de intervenção para que esta analisasse sua atividade.

Nessa transformação a experiência vivida se tornou meio de viver outras experiências. Há então um desenvolvimento subjetivo da experiência vivida. Identificamos que no processo de confrontação há momentos que denotam o desenvolvimento de uma fala interior, uma atividade individualizada (pensamento) dos sujeitos que se alterna com uma fala exterior (língua), em uma atividade coletiva. Este fenômeno também nos indica que se deu um desenvolvimento psíquico por parte das trabalhadoras. Um dos efeitos do dispositivo foi tornar possível às gerentes se confrontar com sua própria atividade, explorando as controvérsias revivendo-as e recriando-as. Por meio da autoconfrontação observamos o que as gerentes fazem, ou não fazem, da tarefa prescrita. Foi possível ter acesso a sua função de recurso psicológico na atividade das gerentes.

Embora tenhamos identificado poucos trabalhos de pesquisa sobre o uso da técnica, em especial no campo da Psicologia, e mesmo relutando em utilizá-la inicialmente, em decorrência de não se tratar de uma prática de domínio da pesquisadora, ainda assim, ousamos adotá-la por entendermos se aproximar de nossa proposta.

Ressaltamos que do nosso ponto de vista, a riqueza do material que emergiu fruto dos diálogos com as gerentes de RH, não é possível de ser plenamente analisado. Defrontamo-nos com limitações de tempo para conclusão do trabalho de pesquisa, das variadas dimensões do trabalho, dramas que estão em jogo no cotidiano do trabalho das profissionais, que não são possíveis de serem analisadas neste espaço-tempo, e, sobretudo, por termos que fazer escolhas, enquadrar o cenário. Enfim, as dramáticas vividas pelo analista-pesquisador em processo de desenvolvimento.

CONCLUSÃO

Fechando as Cortinas

Iniciamos nosso trabalho abrindo metaforicamente as cortinas de um teatro tendo como cenário o trabalho dos gerentes de RH. Com o objetivo de investigar como estes viabilizam seu fazer considerando as variabilidades, possíveis entraves ou conflitos vivenciados em seu cotidiano de trabalho e que efeitos produzem ou não nas ações implementadas por estes. Para isto se fez necessário compreender o contexto de sua atuação, as funções (os scripts) que lhe são atribuídas, os referenciais teóricos e outras abordagens que envolvem o universo destes trabalhadores. Não só compreender seu trabalho, mas buscar estabelecer uma relação entre pesquisador e os trabalhadores que favorecesse por meio da dialogia outros modos de se pensar/fazer o trabalho. Com a perspectiva da Clínica da Atividade, buscamos uma intervenção em que a partir de uma experiência anterior o trabalhador pudesse viver outras experiências.

Nesse percurso nos propomos a entrar nos bastidores, porém, fazendo uso de uma estratégia importante: a de estarmos fundamentados por ferramentas teórico-metodológicas que nos permitissem não só a entrada, mas um engajamento conjunto entre analista e os protagonistas. Condição fundamental para pensarmos desenvolvimentos possíveis.

Nos bastidores, um contexto situado de nossos encontros com as gerentes de RH, recorreremos ao método de autoconfrontação simples com o uso dos exercícios de Instruções ao Sósia.

Identificamos então os efeitos produzidos pela metodologia. Foi possível perceber isto nas duas etapas da autoconfrontação. Na primeira, a condição de reviver uma experiência tendo o sósia como mediador permitiu transformar o curso da atividade das gerentes. Um deslocamento das atividades da gerente em um novo contexto que não estava pronto. Neste novo contexto, novas realizações foram possíveis (com desenvolvimentos ou impedimentos).

Na segunda, a reflexão e avaliação sobre suas atividades permitiu às trabalhadoras terem a oportunidade de analisar seu modo de trabalhar, encontrar novas possibilidades de como desenvolver seu ofício. Esta transformação da atividade nos mostrou a importância deste método indireto como meio de ampliar o poder de agir das gerentes.

Conforme nos indica Clot (2007), não basta compreender a complexidade do trabalho, a analista-pesquisadora deve considerar os confrontos do trabalhador com o real da atividade, as atividades suspensas, contrariadas ou impedidas. É no real do trabalho que as prescrições são revistas ou ajustadas, emoções e sentimentos são experimentados, novos desafios e variáveis surgem. Isto significa desconstruir o discurso prescrito, aquilo que se supõe deve ser feito pelo RH.

No exercício de IS desconstruir este discurso implica em estar no lugar daquele que tem dúvidas sobre como e por que fazer, deve questionar sobre agir de um modo e não de outro. Tal posicionamento possibilitou uma reflexão tanto da analista-pesquisadora quanto das gerentes para a reconstrução de sentidos para a atividade. Na atividade dialógica houve uma troca de vivências simultâneas onde a analista-pesquisadora desenvolveu sua prática, a partir da atividade do outro e também se tornou meio para que as gerentes revivessem sua experiência. Entendemos portanto que houve um desenvolvimento da atividade de ambas, constituído em um coletivo.

Destacamos que as prescrições também permearam nosso trabalho de pesquisa: os procedimentos, processos, métodos, prazos. Avaliamos que no uso da IS seguir o protocolo de como realizar a técnica tornou-se importante para conduzirmos o processo de autoconfrontação. Mas também foi necessário fazer ajustes. Procedemos priorizando a escuta pelas gerentes de seu relato e anotação de suas impressões deste na segunda etapa da autoconfrontação - ao invés de fazerem a transcrição completa de seus próprios relatos anteriormente, conforme vimos em Clot (2010). Vimos como os scripts ainda que

razoavelmente definidos antecipadamente sempre sofrem alterações. Este ajuste foi necessário, pois fazer a transcrição de seus próprios relatos poderia ser trabalhoso para as gerentes.

Outro ponto foi que se deu a autoconfrontação de nossa própria experiência em relação ao método e à atividade de pesquisa (a escrita). A produção da escrita, com seus impasses, as análises do trabalho de campo, enfim, reflexões sobre o fazer da pesquisadora.

O trabalho da gestão de RH supõe para a organização do trabalho - conforme visto anteriormente - adequar o trabalhador a um posto, ou a modos de operar no trabalho definidos antecipadamente para que os objetivos da organização sejam alcançados. Neste sentido as estratégias desenvolvidas e estabelecidas para os processos de recrutamento e seleção, treinamento e outros devem estar alinhados a estes objetivos propostos. No entanto, este script não permite que os alinhamentos se tornem relativamente viáveis.

Nas análises dos diálogos, confirmamos que o trabalho das gerentes é construído em um contexto de grande variabilidade. É necessário então que o script seja frequentemente revisto. Isto requer que as gerentes atuem de modos diversos: como coordenadoras de processos, treinadoras, mediadoras. Na mediação, uma atividade importante para o RH, os modos de intervir serão analisados de acordo com as especificidades de cada situação. Portanto, as estratégias são pensadas no cotidiano, ou seja, um planejamento elaborado antecipadamente não se torna eficaz.

Então, respondendo a questão inicial de nossa pesquisa, é no cotidiano que as gerentes irão definir e/ou desenvolver quais estratégias e recursos serão usados para que o trabalho seja feito. Algumas serão criadas, outras construídas no coletivo e servirão para agir nas diferentes situações, outras recriadas.

Estar em atividade é reconhecer-se na sua atividade nos resultados obtidos, no trabalho realizado, no que se faz de si na sua própria atividade (Clot, 2010, p. 299). Podemos constatar

no discurso das gerentes que prevalece o sentimento de fazer parte de um trabalho que é feito no coletivo e no qual fazem parte. Expressões como: “*estou feliz aqui*”, “*faço para ter sucesso*”, “*construir bem*”, indicam que a vida profissional para as gerentes vale a pena ser vivida. Os impasses não são vividos apenas como impedimentos, mas também como desafios. Algumas coisas dão certo outras não, e assim o ofício se fortalece.

Portanto o sentido do trabalho está no sentido da atividade realizada, ou seja, é a relação de valor que o sujeito instaura entre essa ação e as outras ações possíveis para ele (Clot, 2010). Ao se reconhecer nas ações o trabalhador mantém a atividade vital.

Remetemo-nos então a analogia da atuação do personagem coringa com as gerentes de RH, agora para concluirmos que ser coringa representa ser capaz de trabalhar de forma inventiva, criar e recriar *scripts*, ampliando suas possibilidades de desenvolver suas atividades, de intervenção no coletivo, com o coletivo. Portanto, sua atuação não se reduz a reprodução de normas.

A partir de nossa experiência (ainda que em desenvolvimento) acreditamos que o método de Instrução ao Sósia pode ser um meio de intervenção possível para os profissionais de RH compreenderem/transformarem suas atividades, ampliando assim seu poder de agir. Entendemos que a análise do trabalho se torna efetiva como um espaço de diálogo, de encontros e de experiências compartilhadas.

Desta forma, a Clínica da Atividade constituiu uma referência conceitual-metodológica importante para nossa formação em Psicologia do Trabalho que ampliou nossa experiência profissional.

No início de nosso trabalho de pesquisa vislumbramos que o uso dos métodos propostos por Clot, segundo a abordagem da Clínica da Atividade poderia ser um meio eficaz no sentido de favorecer a qualidade do trabalho dos gerentes de RH. Em nosso entender foi possível confirmar esta hipótese através do uso da técnica de IS. Acreditamos que os

referências teórico-metodológicas da Clínica da Atividade possam também contribuir para a prática dos profissionais de recursos humanos nas organizações de trabalho brasileiras.

Como vimos no desenvolvimento desta pesquisa, há o predomínio de abordagens comportamentais para se pensar/organizar o trabalho e as atividades dos trabalhadores dentro das organizações. Consideramos então que a continuidade na produção e divulgação de trabalhos de pesquisa que apresentam propostas de mudança efetiva para os trabalhadores é premente nos dias atuais. Mas também acreditamos ser importante dar maior visibilidade a estes, ou seja, isto implica em ampliar a visibilidade não só no universo acadêmico, mas no universo das organizações.

Concluimos então fechando as cortinas, mas entendendo ser apenas para uma pausa, pois sabemos que no teatro da vida as tramas e enredos nunca terminam.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ATHAYDE, M. BRITO, J. Circulações, dramáticas, eficácias da atividade industriosa. *Rev. Trabalho, Educação e Saúde*, RJ, v. 2, n. 1, p.33-55, mar. 2004.

_____ Psicologia e trabalho: que relações? In: Mancebo-Vilela. (orgs) *Psicologia social: Abordagens sócio históricas e desafios contemporâneo*. Ed. UERJ, RJ, 1999.

BAKHTIN, M. Estética da criação verbal. *Os gêneros do discurso*, Ed. Martins Fontes, SP, 2006.

BENDASSOLLI, ANDRADE, MALVEZZI Paradigmas, Eixos temáticos e tensões na PTO no Brasil. *Rev. Estudos de Psicologia*, v. 15, n.13, p. 281-289, set-dez/2010.

BENDASSOLLI, Pedro Fernando; SOBOLL, Lis Andrea Pereira. Clínicas do trabalho: filiações, premissas e desafios. *Cadernos de Psicologia Social do Trabalho*, São Paulo, v. 14, n. 1, p. 59-72, 2011.

BERNARDO, M. E. *Discurso flexível, trabalho duro: o contraste entre o discurso de gestão. empresarial e a vivência dos trabalhadores*. Tese de Doutorado: USP, SP, 2006.

BOAL, A. *Teatro do Oprimido e outras poéticas políticas*. Civilização Brasileira, RJ, 2010.

BORGES, M. E. S. *O RH está nu: tramas e urdiduras por uma gestão coletiva do trabalho*. Tese de Doutorado: UERJ, RJ, 2006.

BOTECHIA, F. R. *O desafio de compreender-desenvolver um regime de produção de saberes sobre o trabalho e suas relações: a "Comunidade Ampliada de Pesquisa"*. Dissertação de Mestrado em Psicologia Social – Universidade do Estado do Rio de Janeiro, RJ, 2006.

BRANDÃO, G. R. *Cuidar do ofício para melhor cuidar: Uma investigação em Clínica da Atividade junto aos cuidadores de pessoas com deficiência mental em uma organização privada, em Minas Gerais*. Tese de Doutorado em Psicologia da Universidade Federal de Minas Gerais, 2012.

BRITO, J. Verbete: Trabalho Real. In: Lima, Pereira. (orgs) *Dicionário da Educação profissional em Saúde*, 2ª Ed. Rev. Ampl. RJ: EPSJV, 2008.

CAMPOS, D. C. *Atuando em Psicologia do Trabalho, Psicologia Organizacional e Recursos Humanos*, RJ: LTC, 2008.

CANGUILHEM, G. *O normal e o patológico*. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 1990.

CASTRO & CANÇADO. Prazer e sofrimento no trabalho: a vivência de profissionais de recursos humanos. *Revista Gestão e Planejamento*. Salvador, v. 10, n.1, p. 19-37, jan./jun. 2009.

CHIAVENATO, A. *Introdução à teoria geral da administração*. São Paulo: Makron Books, 1997.

_____. *Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações*. RJ: Campus, 1999.

_____. *Recursos Humanos*. SP: Atlas, 2000.

CATHO, *Vaga de Emprego de Gerente de Recursos Humanos em Rio de Janeiro*. Disponível em: < <http://www.catho.com.br>. Acesso em: 17/06, 05/07 e 19/07/2013.

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

_____. *Trabalho e poder de agir*. BH: Fabrefactum, 2010.

_____. Fundamentos teóricos e Conceitos. *Trabalho e sentido do trabalho*. In: Faizon, P. Ergonomia, p.65, Ed. Blucher, 2007.

_____. La formation pas l'analyse du travail: pour une troisième voie. In: MAGGI, B. *Manières de penser, manières d'agir en éducation et en formation*. Paris: Presses Universitaires de France, 2000.

_____. Entrevista Yves Clot. *Cadernos de Psicologia Social do Trabalho*, vol. 9, n. 2, p. 99-107, 2006.

DAVEL, E., VERGARA, S. C. Gestão com pessoas, subjetividade e objetividade nas organizações. In: *Gestão com pessoas e subjetividade*. São Paulo: Atlas, p. 3-27, 2008.

DEJOURS, C. Subjetividade, trabalho e ação. *Revista Produção*, v. 14, n. 3, p. 027-034, Set./Dez., 2004.

DRUCKER, P. *Fator humano e desempenho*. Livraria Pioneira Editora, SP, 1981.

DONKIM, R.. *Sangue, suor e lágrimas: A evolução do trabalho*. Ed. SP: Makron books, 2003.

DURRIVE. L. A atividade humana, simultaneamente intelectual e vital: Esclarecimentos complementares de Pierre Pastré e Yves Schwartz. *Rev. Trabalho, Educação e Saúde*, Rio de Janeiro, v. 9, supl.1, p. 47-67, 2011.

GOULART, I.B. (org.) Gerenciamento de pessoas, conceito, evolução e perspectivas atuais. In: *Psicologia Organizacional e do Trabalho: teoria e pesquisa e temas correlatos*. Ed. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2002.

LACAZ, Francisco Antônio de Castro. Qualidade de vida no trabalho e saúde/doença. *Rev. Ciência e saúde coletiva*, Rio de Janeiro, v. 5, n. 1, 2000.

LACOMBLEZ, M. & Vasconcelos, R. Redescubramo-nos na sua experiência: O desafio que nos lança Ivar Oddone. *Rev. Laboreal*, v. 1, p.8-51, 2005.

LEÃO, L.H.C. Psicologia do trabalho: aspectos históricos, abordagens e desafios atuais. *Revista Ecos: estudos contemporâneos da subjetividade*, v. 2 n. 2, 2002.

LIMA, M. E. Contribuições da Clínica da Atividade para o campo da segurança no trabalho. *Rev. Brasileira de Saúde Ocupacional*, São Paulo, v. 32, n.115, p. 99-107, 2007.

LIMONGI-FRANÇA. *Qualidade de vida no trabalho: Conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial*. Ed SP: Atlas, 2009.

MICHAELPAGE. *Vaga de Emprego de Gerente de Recursos Humanos em Rio de Janeiro*. Disponível em: < <http://www.michaelpage.com.br>. Acesso em: 20/07/2013.

MOLON, I. S. *Subjetividade e constituição do sujeito em Vygotsky*. Petrópolis, RJ: Vozes, 2003.

MORIN, E. Sentidos do trabalho. In: WOOD, Jr T. (Org.). *Gestão Empresarial: o Fator Humano*. Ed. São Paulo: Atlas, p.13-34, 2002

MUNIZ, França. A gestão coletiva dos serviços de saúde pública: uma perspectiva ergológica. *Rev. Trabalho, Educação e Saúde*, Rio de Janeiro, v. 9, supl.1, p. 201-221, 2011.

NEVES, Cláudia E. Abbês, Baêta. Sociedade de Controle, o neoliberalismo e os efeitos de subjetivação. In: SILVA, André do et al. (Org.). *Subjetividade: questões contemporâneas*. São Paulo: Hucitec, p. 84-91, 1997.

NEVES, M. Y., Athayde, M., Muniz, H.. Notas sobre saúde mental e trabalho docente a partir de uma investigação com professoras de escolas públicas. In: Figueiredo, M. Athayde, M., Brito, J. & Alvarez, D. (Orgs.). *Labirintos do trabalho: interrogações e olhares sobre o trabalho vivo*. Rio de Janeiro: DP&A p. 303-321, 2004.

OLIVEIRA, S.S.S. *Um olhar sobre a saúde a partir da dimensão gestonária do trabalho: contradições e ambiguidades no telemarketing*. Tese de Doutorado, Fundação Oswaldo Cruz, RJ, 2007.

OSÓRIO, C. *Vida de Hospital: a produção de uma metodologia para o desenvolvimento da saúde do profissional de saúde*. Tese de Doutorado, Fundação Oswaldo Cruz, RJ, 2000.

OSÓRIO, C.. Experimentando a fotografia como ferramenta de análise da atividade de trabalho. *Rev. Informática na Educação*, v.13, n.1 pp. 41-49, 2010.

OSÓRIO, C., T. Ramminger. O trabalho como operador de saúde. *Trabalho apresentado no VII Congresso Latino Americano de Estudos do Trabalho*. O Trabalho no Século XXI. Mudanças, impactos e perspectivas, ALAST, SP, 2013.

PINTO, G. A. *A organização do trabalho no século 20: taylorismo, fordismo e toyotismo*. Ed. São Paulo: Expressão Popular, 2010.

PRESTES, Z. R. *Quando não é quase a mesma coisa: Análise de traduções de I. S. Vigotskino Brasil - Repercussões no campo Educacional*. Tese de Doutorado, Universidade de Brasília, DF, 2010.

REZENDE, M., Brito, J., Athayde, M.A. automobilização de uma teleatendente para enfrentar as adversidades do trabalho em um Call Center, *Rev. Laboreal*, v. V, n.2, p. 63-75, 2009.

ROCHA, M., AGUIAR, K. Pesquisa-Intervenção e a produção de novas análises. *Rev. Psicologia, Ciência e Profissão*, v. 23, n.4, p. 64-73, 2003.

SATO, L. Saúde e controle no trabalho: feições de um antigo problema. In: JACQUES, M.G.; CODO, W. (Orgs.) *Saúde mental & trabalho: leituras*. Petrópolis: Vozes, p. 31-49, 2002.

ROBERT, HALF. Vaga de Emprego de Gerente de Recursos Humanos em Rio de Janeiro. Disponível em: < <http://www.roberthalf.com.br>. Acesso em: 29/07/2013.

RUIZ, V. S., ARAÚJO, L. Saúde e segurança e a subjetividade no trabalho: os riscos psicossociais. SP: *Ensaio RBSO*, v.37, n.125, p.170-180, 2012

SROUR, R. H. *Poder, cultura e ética nas Organizações*. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 2005.

SCHWARTZ, Yves; DURRIVE, Louis. Trabalho e Ergologia. In: SCHWARTZ, Yves; DURRIVE, Louis (org.) *Trabalho e Ergologia: conversas sobre a atividade humana*. Rio de Janeiro, Editora da UFF, 2010.

SCHWARTZ, Yves. Os ingredientes da competência: Um exercício necessário para uma questão insolúvel. *Rev. Educação e Sociedade*, Campinas, vol. 19, n. 6, 1998. ..

VIEIRA, M. A. Autoconfrontação e análise da atividade. In: Figueiredo, M. Athayde, M., Brito, J. & Alvarez, D. (Orgs.). *Labirintos do trabalho: interrogações e olhares sobre o trabalho vivo*, p. 214-237. Rio de Janeiro: DP&A, 2004.

VIGOTSKY, L.S. A formação social da mente. Ed. SP: Martins Fontes, 2007.

_____ Pensamento e Linguagem. Ed. SP: Martins Fontes, 2011.

ZANELLA, A. V. Atividade, significação e constituição do sujeito: considerações à luz da psicologia histórico-cultural. *Psicologia em Estudo*, Maringá, v. 9, 2004.

_____ Sujeito e alteridade: reflexões a partir da psicologia histórico-cultural. *Rev. Psicologia & Sociedade*; v.17, n.2, p. 99-104; mai/ago, 2005.

ZANELLI, J.C. Formação e atuação em Psicologia Organizacional. *Rev. Psicologia, ciência e profissão*. v.6, n.1, p.31-22, Brasília, 1986.

ANEXOS

Anexo 1

- Lista de Competências em Gestão de Pessoas com Quadro resumo (ABRH)

Anexo 2

- Quadro de Vagas

Anexo 3

- Formulário Sócio Ocupacional

COMPETÊNCIAS EM GESTÃO COM PESSOAS

COMPETÊNCIAS BÁSICAS

B1. Autoconhecimento e Auto-estima

Conhecer seus pontos fortes e fracos e administrá-los para conseguir sempre o melhor desempenho.

B2. Assertividade

Ser capaz de expressar sentimentos e opiniões de maneira equilibrada, expondo-se com precisão e tranquilidade, independente do status dos outros.

B3. Capacidade de decisão

Chegar a decisões sobre o seu trabalho em tempo hábil, às vezes sem informações completas, com prazos apertados e sob pressão.

B4. Resiliência

Capacidade de recuperação frente às pressões de tempo e conflitos interpessoais, resultantes de experiências difíceis e estressantes.

B5. Criatividade e Inovação

Capacidade de analisar os processos existentes e desenvolver idéias novas e inéditas sobre eles. Reconhecer as idéias criativas de outras pessoas.

B6. Comunicação

Dominar as diferentes técnicas de comunicação interpessoal e organizacional de modo a traduzir de forma clara, concisa e objetiva o conteúdo que se queira passar. Expressar-se corretamente de forma verbal e escrita evitando vícios de linguagem e erros que possam comprometer o entendimento da mensagem que se quer passar. Manter atitudes de posicionamento pessoal e de postura corporal compatíveis com o que se espera de um profissional que deve ser referência de credibilidade, ética e de compromisso para os demais.

B7. Foco no cliente

Mostrar-se comprometido com a satisfação dos clientes, demonstrando dedicação por meio de seus esforços. Procurar inteirar-se das informações sobre os clientes e utiliza-as para melhorias de produtos e serviços.

B8. Iniciativa

Identificar tarefas e tomar pulso delas antes que alguém peça. Estar sempre motivado a alcançar resultados excepcionais, pensando em formas para melhorá-los.

B9. Melhoria Pessoal Contínua

Demonstrar forte desejo de aprender, aprimorar-se e se desenvolver continuamente.

B10. Perseverança e orientação para resultados

Definir metas desafiantes para si e utilizar energia e motivação para conquistá-las. Fazer dessa prática um hábito, estabelecendo metas diárias, mantendo um sentido de prontidão para atingir os objetivos de projeto. Ter necessidade de terminar tudo o

que começa e raramente desistir ou deixar de lado algo antes de terminá-lo, especialmente em face das adversidades.

B11. Planejamento pessoal

Avaliar corretamente o que deve ser feito para atingir suas metas. Desenvolver e criar cronogramas de trabalho. Antecipar-se a problemas e obstáculos.

B12. Resolução de conflitos e de problemas

Perceber as situações de conflito rapidamente e as enfrentar, vendo nelas oportunidades. Pensar e sugerir possibilidades que evitem conflitos. Auxiliar na resolução de discórdias e conseguir cooperação. Usar lógica e métodos eficazes para resolver problemas difíceis, com soluções precisas.

B13. Trabalho em equipe

Trabalhar e auxiliar colegas a trabalharem cooperativamente em equipes com diálogo aberto, com oportunidades de contribuição e compartilhamento de sucessos e fracassos.

B14. Conhecimento do Negócio

Saber como o negócio funciona, conhecer bem as práticas, políticas, tendências e informações relacionadas à organização, tanto atuais como futuras.

B15. Credibilidade

Construir relações de confiança.

COMPETÊNCIAS GERENCIAIS

G1. Liderança

Ser capaz de estabelecer direções claras. Distribuir a carga de trabalho adequadamente, estabelecendo-o de uma forma organizada e bem planejada. Atribuir responsabilidades com clareza, determinando objetivos e *feedback* no processo de trabalho.

G2. Delegação e *Empowerment*

Usar procedimentos e promovam a confiança dos colaboradores em si próprios e sempre que possível delegar autoridade para a tomada de decisões.

G3. Coaching e desenvolvimento de pessoas

Acompanhar e orientar os membros da equipe para que desenvolvam suas competências. Distribuir tarefas e projetos desafiadores. Promover frequentes reuniões de planejamento de programas de desenvolvimento. Atuar como coach.

G4. Estratégia e Visão de Futuro

Ser capaz de desenvolver planos e estratégias de longo prazo, pensando nas oportunidades para o desenvolvimento das competências essenciais da organização.

G5. Influência

Ter capacidade de persuasão de modo a conseguir ganhar suporte e apoio para suas idéias. Ser capaz de influenciar as tomadas de decisão em diversos níveis da organização, com seus pares, superiores e colaboradores.

G6. Motivação

Provocar o comprometimento das pessoas, dando significado ao trabalho e criando um clima no qual queiram fazer o melhor. Ser capaz de perceber o que estimula cada um e conseguir o resultado mais efetivo de cada colaborador.

G7. Organização

Conseguir recursos organizacionais mais diversificados para a viabilização dos planos de ação. Ser capaz de realizar múltiplas atividades ao mesmo tempo para atingir uma meta e sem perder a qualidade, utilizando o senso da organização do trabalho. Concentrar seus esforços no estabelecimento de prioridades.

G8. Gestor da Mudança

Mostrar-se interessado e disponível às novas e diferentes maneiras de realização de uma atividade. Ser sensível a demandas e exigências para mudanças pessoais, interpessoais ou organizacionais. Ser capaz de ter uma visão positiva da pós-mudança. Transmitir segurança e tranquilidade às pessoas durante o processo de mudança.

G9. Guardião da Cultura

Ser capaz de respeitar a história da empresa e criar o futuro inovando e integrando as práticas de RH em torno das pessoas e da organização. Zelar pela prática dos valores organizacionais em todas as relações e instâncias de decisão.

G10. Atuação em diferentes culturas

Atuar com visão do mundo amplificada, ter disposição para apreender o que acontece ao seu redor, não se fechar em princípios rígidos, ser flexível, ter abertura e capacidade para entender a complexidade das diferenças culturais e como elas podem afetar o seu trabalho e em sua atuação com a equipe.

COMPETÊNCIAS ESPECÍFICAS DO ANALISTA/ESPECIALISTA / CONSULTOR**E1. Planejamento Estratégico de RH**

- Conhecer as etapas de elaboração do planejamento estratégico corporativo (definição de missão, valores, visão de futuro, etc.).
- Saber integrar o planejamento de RH ao planejamento estratégico corporativo através da correta identificação das necessidades quantitativas e qualitativas de pessoas e os respectivos processos de RH envolvidos.
- Saber traduzir em planos de ação de curto, médio e longo prazo o atendimento às necessidades de suprimento qualitativo e quantitativo de pessoas em uma organização.

E2. Recrutamento e Seleção

- Domínio de todo o processo seletivo desde o planejamento de vagas até a seleção do melhor candidato, conduzindo-os com qualidade e sempre buscando a eficiência e a eficácia como um todo.
- Conhecer as diversas formas de recrutamento de pessoas e identificar a melhor forma de aplicação de cada uma em relação à necessidade apresentada.

- Saber identificar os testes de seleção a serem conduzidos de acordo com o perfil da vaga e do candidato; promover sua aplicação; acompanhar e/ou saber corrigi-los.
- Zelar pela qualidade do comportamento dos demais envolvidos em um processo seletivo, quanto à eficácia e eficiência de suas ações, principalmente no que tange às entrevistas. Corrigir e ensinar onde necessário, independentemente do nível hierárquico do entrevistador.

E3. Treinamento e Desenvolvimento

- Domínio das etapas do ciclo de T&D: levantamento de necessidades, programação dos eventos, execução do processo e avaliação dos resultados.

E4. Recompensas e Benefícios

- Saber montar um plano de cargos e salários em todas as suas etapas: análise de cargos - elaboração de descrição e especificação de cargos; avaliação e classificação dos cargos; conduzir uma pesquisa salarial; montagem da estrutura salarial; elaboração das diretrizes e políticas salariais.
- Identificar os diversos tipos de recompensas e saber como aplicá-los de modo a ter diversificação e equilíbrio no estímulo aos colaboradores.
- Elaborar uma política de benefícios sociais e saber conduzir sua gestão de modo flexível.

E5. Gestão de Desempenho

- Conhecer as diversas metodologias de gestão de desempenho – tradicionais e contemporâneas – e saber conduzi-las como referenciais de apoio à decisão de desenvolvimento de carreira e recompensa.

E6. Gestão por Competências

- Saber conduzir o processo de transição do modelo tradicional baseado na análise e avaliação de cargos para o modelo baseado em competências.
- Domínio do processo de mapeamento de competências e sua implementação integrado aos demais processos de T&D, planejamento de carreira, gestão de desempenho, recompensas e outros.

E7. Relações Trabalhistas e Sindicais

- Conhecer e saber aplicar a legislação trabalhista e previdenciária através do estabelecimento de rotinas administrativas, inclusive aquelas ligadas à saúde e segurança no trabalho.
- Saber conduzir uma negociação coletiva de trabalho com os representantes dos empregados constituídos em sindicatos ou não.
- Dominar as técnicas de negociação individual e coletiva com vistas a prevenção, administração e solução de conflitos.

E8. Consultoria Interna

- Capacitar-se nas competências para operar como consultor interno de RH apoiando os negócios da organização: saber realizar um diagnóstico da situação-problema; propor alternativas de solução; conduzir processos de mudanças; assessorar e negociar com os gestores de negócio; lidar com conflitos de interesses; alinhar os interesses de determinada área com as diretrizes organizacionais, etc.

E9. Planejamento e Desenvolvimento de Carreira

- Saber realizar um planejamento estruturado de carreira considerando os processos de avaliação de potencial e planejamento de sucessão interligados com os demais processos de T&D, gestão por competências, gestão de desempenho, recompensas e outros.

E10. Qualidade de Vida no Trabalho

- Saber estruturar e monitorar programas de saúde ocupacional e de segurança no trabalho juntamente com os especialistas das áreas.

- Conduzir pesquisas de avaliação do clima organizacional, analisar seus resultados e fazer proposta de ações de melhoria.

- Analisar aspectos que envolvam a atuação organizacional nas questões de responsabilidade social e de voluntariado, estimulando uma participação consciente de cidadania.

E11. Indicadores de Resultados

- Conhecer os principais indicadores que levam as organizações a verificação dos resultados obtidos nos processos de gestão com pessoas, saber implementá-los e monitorá-los.

QUADRO-RESUMO DE COMPETÊNCIAS EM GESTÃO COM PESSOAS

	Função: Gestor	Função: Analista	Função: Especialista	Função: Consultor
Competências Básicas - B	B1 a B15	B1 a B15	B1 a B15	B1 a B15
Competências Gerenciais - G	G1 a G10	XXXXX	XXXXX	XXXXX
Competências Específicas - E	XXXXX	E1, E2, E3, E4, E5, E6, E7, E9, E10 e E11	Recrutamento e Seleção – E1, E2, E11. T & D – E1, E3, E5, E6, E9, E11. Administração de Pessoal/Relações Trabalhistas – E1, E4, E7, E11. Gestão de Cargos, Salários e Benefícios – E1, E4, E5, E6, E7, E9, E11. Gestão de Desempenho/Gestão por Competências – E1, E2, E3, E4, E5, E6, E9, E11. Saúde e Segurança no Trabalho – E1, E2, E3, E4, E7, E10, E11.	E1 a E11

QUADRO DE VAGAS

<i>Título da Vaga (Cargo)</i>	<i>Descrição</i>
Gerente de Recursos Humanos Acesso em: 17/06/2013	Ter visão generalista da área de recursos humanos. Conhecimentos em legislação trabalhista e visto de expatriado. Ter disponibilidade total para viagens nacionais e internacionais. Atuar com implantação de subsistemas de recursos humanos, processos de expatriados, liderança de todos os subsistemas de recursos humanos da empresa no Brasil. Experiência em empresas do segmento onshore e offshore. Experiência em implantação de subsistemas de recursos humanos.
Gerente de Recursos Humanos Acesso em 05.07.2013	Atuar com a gestão de recursos humanos e desenvolvimento de políticas internas. Coordenar e supervisionar as atividades de recrutamento e seleção, treinamento, C&S e demais subsistemas da área. Contribuir para manutenção da satisfação, motivação e desenvolvimento dos recursos humanos. Desenvolver e implementar o sistema de avaliação de desempenho humano da empresa e orientando as promoções funcionais. Levantar e analisar os indicadores da área. Acompanhar e analisar os casos de alterações de cargo, promoções, transferências, demissões e outros tipos de movimentação de pessoal. Elaborar o relatório gerencial.
Gerente de Recursos Humanos Acesso em 19.07.2013	Gerenciar todos os subsistemas de recursos humanos e desenvolver as estratégias de gestão de pessoal. Responder pelo recrutamento, seleção, treinamento, desenvolvimento e remuneração de colaboradores efetivos e temporários. Participar o processo de elaboração do orçamento da área de recursos humanos. Supervisionar as rotinas de recursos humanos (folha de pagamento, guias, impostos e encargos). Efetuar as negociações com sindicatos. Ensino Superior completo em Psicologia, Administração ou áreas correlatas. Pós-graduação será um diferencial. Habilidades com gestão por competências, cargos e salários e com ferramentas de avaliações para processos seletivos. Facilidade para se relacionar com colaboradores, parceiros e clientes. Desejável conhecimento em Microsoft Office (Word, Power Point e Excel).
Coordenador de Recursos Humanos Acesso em: 20/07/2013	Gerir a área administrativa de RH, provendo a integração das informações e o cumprimento de todas as rotinas nas unidades; Coordenação da equipe de recursos humanos local;Atuação generalista; Disseminação e implementação das normas e procedimentos corporativos relacionados a Recrutamento & Seleção e Treinamento & Desenvolvimento; Gerenciamento dos demais subsistemas de recursos humanos.Forte atuação com relações sindicais
Gerente de Recursos Humanos Acesso em: 29/07/2013	Reportando-se ao CFO E CEO , o profissional desempenhará as seguintes funções:Desenvolvimento e manutenção da cultura da empresa;Responsável pelo departamento de R&S e T&D;Desenvolver políticas de avaliação de performance dos colaboradores;Funcionar como um BP para as lideranças em todos os assuntos relacionados a gestão de talentos;Forte atuação na atração de talentos para a base da cia (estagiários e trainees) e posições estratégicas.

Fontes: Vaga de Emprego de Gerente de Recursos Humanos em Rio de Janeiro, RJ #7883763 | Catho Online /Vaga de Emprego de Gerente de Recursos Humanos em Rio de Janeiro, RJ #7872314 | Catho Online /Vaga de Emprego de Gerente de Recursos Humanos em Rio de Janeiro, RJ #7924049 | Catho Online/Vaga de Emprego de Gerente de Recursos Humanos em Rio de Janeiro, RJ #7951196 | Catho Online/ www.michaelpage.com.br%252Fdetail-annonce.html%253Finiref%253DRPSL128/ http://www.roberthalf.com.br/jobid/16764-BRpt/Gerente%20de%20RH?cid=jobboards:indeed:ads

QUESTIONÁRIO SÓCIO-OCUPACIONAL

Profissional de Recursos Humanos (RH)

1- Qual sua Formação Profissional? Assinale com "x" e especifique qual (is) especialidade (s) obteve.

- Ensino Médio
- Graduação Grau Conferido:
- Pós-graduação Especialidade:
- Pós-MBA Especialidade:
- Mestrado Especialidade:
- Doutorado Especialidade:
- Outra Formação

2- Sua atuação abrange todos os subsistemas de RH (Generalista)?

- Sim Não

3- Se respondeu Não. Em qual dos subsistemas de RH abaixo você atua?

Selecione aqueles que mais se assemelham com as atividades que você realiza.

- Benefícios
- Cargos e Salários (Remuneração)
- Consultoria Interna
- Desenvolvimento (Organizacional/Profissional)
- Departamento Pessoal/Relações Trabalhistas, Sindical
- Qualidade de Vida/Saúde Ocupacional
- Recrutamento e Seleção
- Treinamento

4- Qual seu tempo de experiência na área de RH ?

Anos

5- Qual posição ocupa atualmente? (Selecione a classificação que mais se assemelha a posição que ocupa)

- Auxiliar Assistente Analista Consultoria Supervisão Coordenação Gerência Diretoria

6- Se você ocupa posição de Coordenação ou superior, qual seu tempo de experiência na mesma?

Anos

7- Você já trabalhou em outra área além desta (RH)? Se respondeu Sim, por quanto tempo?

- Sim Não Anos

8- O que você entende ser o papel do RH nas organizações? Comente abaixo:

9- A atuação do profissional de RH envolve a adoção de práticas e políticas relacionadas aos Trabalhadores e aos objetivos Organizacionais.

Para você o que pode interferir (possíveis entraves) no seu fazer?

10- Em breve estaremos realizando uma Pesquisa de Mestrado sobre o trabalho dos profissionais de RH nas Organizações.

Você tem interesse em participar desta Pesquisa?

- Sim Não

Se desejar, informe abaixo outro meio de contato:

Agradecemos por responder a este questionário!