

Políticas de “RH”, instrumentalização do consenso ou impulso à ambigüidade? Os dilemas do mundo real do trabalho na tentativa de “gerenciar” pessoas

Autoria: Alfredo Rodrigues Leite da Silva, Gelson Silva Junquillo

Resumo

Este artigo problematiza as idéias de autores, como Deal e Kennedy (1982) e Schein (1985), de que as políticas de “RH” são instrumentos de consenso organizacional. Tal abordagem “integrativa” poderia dificultar o reconhecimento de construções heterogêneas, inerentes ao processo de “gestão de pessoas”. Em contraposição sustenta-se que no mundo real do trabalho as políticas de “RH” promovem conflitos, dilemas e ambigüidades, “fragmentando” a organização, mesmo na intenção da “integração” organizacional. Para embasar essa discussão, analisaram-se percepções dos gestores, de uma Regional da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos, sobre suas políticas de “RH”, revelando-se, assim, posições consensuais, distintas e/ou conflitantes, nas quais, em alguns casos, as mesmas ações que, para uns, promovem a “integração”, para outros, contribuem para compartilhamentos distintos ou, ainda, criam dilemas pessoais, em um processo permeado por significações (DUPUIS, 1996), subjetividades (DAVEL; VERGARA, 2001) e construções e reconstruções dos atores-sociais (GIDDENS, 1984; AKTOUF, 1994; CHANLAT, 1996a, 1996b, 1999; RODRIGUES, 1991).

1 Introdução

As propostas de “integração” organizacional, relacionadas com a chamada corrente da “cultura corporativa”, representada por autores, como Deal e Kennedy (1982), Schein (1985), Ouchi (1986), Pascale e Athos (1986) e Peters e Waterman (1986), baseiam-se na possibilidade de instrumentalização de compartilhamentos de significados entre atores que atuam numa dada organização. Nesse processo, esses autores destacam o papel das políticas de “Recursos Humanos” (RH), tanto em relação aos atuais membros da organização, quanto à seleção e socialização de novos membros, definindo-se, assim, instrumentos responsáveis pela viabilização da transmissão de soluções, bem-sucedidas, aos novos membros e a construção das bases dos compartilhamentos e das percepções sobre o que é certo ou errado para as organizações (SCHEIN, 1985).

No entanto, outros autores, como Davel e Vergara (2001), colocam a “gestão de pessoas” em uma posição que se distancia da simples instrumentalização do ator social, reconhecendo complexidades inerentes às subjetividades humanas. Para esses autores, as subjetividades dos indivíduos compõem um diferencial para as organizações e por essa razão, as práticas de “gestão de pessoas” deveriam estar de acordo com as contradições e paradoxos das relações de trabalho e com o papel de reconstrutor social do ator organizacional. A heterogeneidade do contexto organizacional é reconhecida como algo positivo, e não, simplesmente, um problema a ser resolvido. Há necessidade de mediar as diferenças, ressaltando-se a importância da administração se preparar para lidar com a autonomia e as complexidades do ator social, sem a pretensão de eliminá-las (CHANLAT, 1999).

Considera-se que a ausência dessa pressuposição pode levar à implementação de ações descoladas das práticas sociais na organização, principalmente na intenção de obter uma suposta homogeneização dos atores, por meio de políticas de “RH”. Assim, propõe-se aqui responder ao seguinte problema de pesquisa: no mundo real do trabalho, as políticas de “RH” viabilizam a intenção da “integração” organizacional ou existem implicações que geram dissensos e/ou conflitos? Para ilustrar a discussão, analisaram-se, por meio de uma pesquisa de cunho qualitativo, percepções dos gestores de uma Regional da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos, doravante identificada como “ZIX”,¹ sobre as políticas de “RH” aplicadas na Organização, com vistas à definição de consensos e comprometimentos dos seus

trabalhadores em busca da melhoria de produtividade e competitividade.

2 As propostas de “integração” organizacional

Martin (1992) enquadra na perspectiva da “integração” organizacional as propostas que buscam o consenso e a homogeneidade cultural, como um diferencial competitivo. Uma ênfase relacionada com o paradigma funcionalista, no qual Carrieri e Luz (1998) destacam preocupações ligadas à explicação da ordem, do consenso e da integração de um grupo social.

Nessa abordagem se inserem estudos de autores, como Deal e Kennedy (1982), Schein (1985), Ouchi (1986), Pascale e Athos (1986) e Peters e Waterman (1986), que tratam a cultura nas organizações como um instrumental dos gestores, uma variável controlada por determinadas práticas que poderiam ser utilizadas para se obter o consenso dos atores organizacionais, a partir dos valores da própria direção da organização.

O controle, a disseminação e a homogeneização dos valores organizacionais poderiam ser feitos por meio de ações corporativas baseadas em diretrizes da alta direção e nos valores que a ela interessassem. Tal intenção baseia as propostas de “cultura corporativa”, na qual pesquisadores, como Peters e Waterman (1986), afirmam que a vantagem competitiva da organização estaria na construção de uma cultura forte, homogênea, compartilhada por todos e, para isso, seria necessário o desenvolvimento de determinados instrumentais.

O gerenciamento das políticas de “RH” surge, então, como uma alternativa para contribuir com essa instrumentalização. Diversos elementos, destacados por Deal e Kennedy (1982), poderiam ser trabalhados por essas políticas e comporiam uma “cultura corporativa”. Para os autores, o foco deveria estar na gestão dos seguintes componentes: valores; heróis; ritos; rituais; mitos; tabus; e rede cultural. Ao serem tratados, eles fariam as mudanças culturais ocorrerem na organização como um todo, de forma que uma homogeneidade seria substituída por outra. Conflitos e ambigüidades seriam apenas a prova do enfraquecimento de uma cultura, enquanto outra não se consolida para restabelecer o consenso.

Os benefícios, os programas de treinamento, os processos de seleção de novos membros ou de ascensão profissional, enfim, os mais diversos procedimentos, definidos nas políticas de “RH”, deveriam levar em conta questões, como rituais e valores específicos, para envolver os funcionários e impulsioná-los para uma suposta integração organizacional.

No entanto, essa idéia de controlar a autonomia do ator-social, no interior das organizações, tem como resposta estudos de autores, como Aktouf (1994) e Rodrigues (1991), que reforçam o aspecto político e heterogêneo das construções sociais e as dificuldades de se aceitar a possibilidade de um completo controle gerencial. Propostas cuja coerência parece se ampliar ao serem observadas sob a luz das complexas inter-relações referentes às dimensões das subjetividades humanas (DAVEL; VERGARA, 2001).

3 A conjugação das dimensões objetiva e subjetiva na gestão de pessoas

Em um cenário cultural complexo, baseado no dinamismo das interações e na diversidade humana, em termos de suas capacidades cognitivas e conseqüente heterogeneidade, mesmo se o indivíduo, uma vez inserido na sociedade, compartilhar de determinados padrões, ainda assim seria difícil transformá-lo em um ser absolutamente previsível. A parcela dos significados compartilhada pode permitir que o indivíduo compreenda reações às suas ações, mediando sua relações na sociedade, promovendo e recebendo influências, mas as infindáveis interações, produzidas inclusive nos processos de transmissão daqueles padrões, são em grande parte imprevisíveis (DUPUIS, 1996).

Uma aparente conformação a determinadas intenções não se trataria de uma simples imposição de valores, por meio de símbolos escolhidos de uma forma totalmente intencional por algum elemento da sociedade. Essa ação pode até existir, mas seus efeitos não podem ser analisados de uma forma tão causal. Há um processo que, de certo modo, os próprios membros da sociedade compartilham, desenvolvem e impulsionam, o que está de acordo com

a afirmação de Chanlat (1996b, p. 29): “[...] a sociologia nos mostra muito bem que são indivíduos através dos seus atos que constroem a própria realidade social”. Segundo o autor, em qualquer sistema social existe alguma autonomia relativa do ser humano que, submetido às próprias aspirações e possibilidades, possui um certo grau de liberdade e sabe o quanto estará preparado para pagar pelo que pode atingir no plano social.

Nos estudos organizacionais essa autonomia surgiria de duas formas, de acordo com Smircich e Calas (1987), na perspectiva interpretativa, com a cultura colocada como um meio de construção da realidade pela interação e ação social, em modelos compartilhados de “referências ou regras”, baseados na cognição organizacional, ou voltando-se mais enfaticamente para a autonomia, para a responsabilidade do ser humano e para as questões relativas ao poder, indo além da busca pela produtividade e pela satisfação no trabalho, criticando concepções de ser humano isolado.

Diversos autores, como Aktouf (1994), Chanlat (1996a) e Dupuis (1996), propõem o reconhecimento da realidade local, em uma perspectiva multidisciplinar da administração, enfatizando as complexidades dos aspectos humanos envolvidos, integradas em um todo.

É nesse contexto, de destaque da heterogeneidade humana, que a preocupação com a subjetividade pode criar espaço para questões que permeiam as mais diversas disciplinas e contribuir para a busca de alternativas frente aos desafios organizacionais.

Outro aspecto pertinente, em se considerar a subjetividade, está na própria importância que se dá à objetividade nas práticas organizacionais, ou seja, abordagens que priorizam conjuntos de técnicas e ferramentas com vistas ao alcance da eficácia e produtividade organizacionais. No entender de Chanlat (1999) o culto à essa racionalidade instrumental nas organizações deu origem ao que se pode denominar de sociedade gerencial, na qual passaram a se manifestar noções e princípios como: excelência, flexibilidade, “performance”, competências, qualidade total, reengenharia, cliente, “benchmarking”, “downsizing”, dentre outros. Essas idéias, segundo ainda aquele mesmo autor, englobam não só resultados econômico-financeiros, mas também relacionamentos diversos e complexos entre pessoas. Entretanto, o que vem marcando, majoritariamente, o encontro entre aqueles dois pólos é uma visão instrumental-operacional, ou seja, dada a exigência pelo aumento da rentabilidade organizacional, defende-se a percepção da mão-de-obra como “fator de produção ou um recurso” (CHANLAT, 1999, p.39), enfatizando-se a sua maximização, tratando-se assim a gestão, como um ferramental estratégico capaz de levar o “capital humano” ao limite de seu rendimento, apropriando-se, inclusive, de alguns campos de conhecimento das Ciências Humanas, em particular a Sociologia e Psicologia, para aquele mesmo fim.

Demonstrando a questão da “objetividade” no universo da gestão de RH, Davel e Vergara (2001, p. 39), afirmam que ela tem se caracterizado por um conjunto teórico-prático de “modelos normativos e funcionais que pressupõem a busca das ‘melhores’ ferramentas e técnicas”. Assim, dotada desde caráter normativo, a gestão de pessoas carrega consigo uma distância entre o prescrito – regras, planos, estratégias, manuais – e o real – o cotidiano, as relações sociais, as experiências vividas pelos seres humanos no interior das organizações. Em contraposição àquela mesma “objetividade” aqueles mesmos autores apontam a sua necessária conjugação com uma outra dimensão, ou seja, a “subjetividade”, isto é, a inserção, nos estudos organizacionais, de uma abordagem que privilegie a compreensão da ação humana e de seus significados mais complexos e profundos. Em outras palavras, de uma noção de “subjetividade” cuja idéia não seja somente aquilo inerente à interioridade das pessoas, ou seja, não só “a um ‘eu’ individual, como também em um ‘nós’ e em uma intersubjetividade. Gestão de pessoas é, então, uma construção social baseada em uma visão particularizada de organização e de pessoa, variando no tempo e no espaço” (DAVEL; VERGARA, 2001, p.47). No raciocínio desses dois autores o ser humano nas organizações deve ser pensado em sua experiência vivida, caracterizado por saberes e práticas cotidianas e

inserido em contextos histórico-sociais específicos.

Desse modo, a intenção maior de Chanlat (1999, 2001) e Davel e Vergara (2001) é deixar claro que não se pode tratar o campo da gestão de RH exclusivamente tomando-se a dimensão “objetiva” das práticas organizacionais, nem tão pouco, rejeitá-la, mas sim conjugá-la, confrontá-la à dimensão “subjetiva” como dois pólos diferenciados, mas complementares e indissociáveis. Dito de outra maneira, trata-se de agregar reflexões que possam contribuir para o fortalecimento do conhecimento científico inerente à gestão de pessoal, tomando-se como base que as diversas técnicas e ferramentas administrativas, ainda que concebidas “à priori”, são produzidas e reproduzidas nas organizações por meio da ação humana, dotada esta da capacidade de construir e reconstruir significados e interpretações (GIDDENS, 1984) que, no limite, dão vida àquelas mesmas técnicas e ferramentas.

Assim, o comportamento dos atores sociais, em resposta às demandas embutidas nas políticas de RH não é algo manipulável de forma puramente objetiva e prescrita pela organização. Há que se reconhecer o plano das dimensões subjetivas, envolvendo, concordando-se com Davel e Vergara (2001, p.24), questões “[...] interligadas por tensões, contradições e concordâncias e, por isso, funcionam como energias propulsoras das ações, reações e relações das pessoas nas organizações”, em uma pluralidade e heterogeneidade que compõem o ser humano, em dimensões que agem como um todo e se inter-relacionam no indivíduo, entre as quais se destacam: a inovação e a transgressão; a cognição; o poder e o conhecimento; a comunicação; a interioridade; a cultura brasileira; o amor e a família; a emoção e o gênero; o prazer; e a cultura estrangeira.

Desse modo, acompanhando Zarifian (2001), valorizam-se aspectos subjetivos do ser humano, dando-lhe condições de fazer frente ao imprevisto, às panes e às suas transformações em eventos que possuam importância, gerem interesse, envolvam o pensamento, os intercâmbios, a ação, apropriação e o compartilhamento de significações, relacionando a produção de sentido individual e coletiva, que os orienta, em um processo cuja pertinência está na possibilidade de expressão dos indivíduos. Dito de outro modo, à essa autonomia da subjetividade humana as políticas de RH, enquanto dimensões objetivas representativas das vontades organizacionais, devem estar conjugadas, atreladas, agregando e configurando um processo dinâmico de construção e reconstrução de saberes e práticas sociais inerentes ao cotidiano do mundo real do trabalho (DAVEL; VERGARA, 2001; REED, 1989).

4 O pano de fundo da gestão como uma prática social

O entendimento, aqui adotado, do contexto do ator social na organização, e de seu espaço de expressão, baseia-se na perspectiva de Reed (1989) da gestão como “prática social”, podendo ser mais bem compreendido ao se observar as três abordagens de análise sobre gestão, identificadas pelo autor: técnica – estruturas organizacionais formais determinariam o comportamento dos atores organizacionais; política – resoluções de conflitos em relações de poder e de interesses divergentes e convergentes definiriam decisões e o dinamismo que as envolvem junto aos gestores e demais grupos de atores; e crítica – conflitos políticos entre grupos se inserem em estruturas de poder e de controle capitalistas de produção, que incluem a organização e envolvem as relações dos gestores e outros atores em seu interior. A primeira enfatiza a estrutura formal, a segunda, aspectos políticos no contexto microssocial das organizações e a última, influências institucionais, envolvendo a relação entre o capital e o trabalho em conflitos de poder e interesses que extrapolam o nível organizacional.

Em Giddens (1979, 1984), o conceito de prática social ganha ainda mais relevo no sentido de que ele reafirma a sua preocupação em destacar que a vida social, diferentemente das coisas da natureza, ocorre a partir de “skilled performances” dos agentes humanos. Daí a prática social tem a ver com procedimentos, métodos e técnicas, executados e manejados de forma apropriada por esses mesmos agentes sociais, tomando como base a consciência que

eles detêm sobre os procedimentos de uma ação, isto é, aquilo que o autor chama de conhecimento mútuo (“mutual knowledge”), ou seja, um tipo de conhecimento que é compartilhado por todos aqueles atores sociais cognoscitivos que, em outras palavras, sabem como se comportar ou prosseguir em determinadas situações cotidianas.

A gestão como prática social pode ser identificada a partir de cinco fatores distintos, porém inter-relacionados (REED, 1989, p. 22):

1. a classe de ações nas quais os praticantes estão engajados como membros de uma comunidade ou prática;
2. os conceitos através dos quais certos objetivos ou problemas compartilhados são identificados de um modo significativo pelos praticantes como base para o engajamento em interações recíprocas;
3. os objetivos ou problemas através dos quais a prática é tomada e como é comunicada através do vocabulário conceitual dos seus praticantes.
4. os meios ou recursos (material ou simbólicos) através dos quais o alcance de projetos importantes é buscado;
5. as condições situacionais ou limitadoras sob as quais atividades recíprocas, os recursos que elas requerem e as relações que elas engendram entre os seus praticantes são configurados e conduzidos.

Da noção de prática social, Reed (1995, p. 79) define o conceito de gestão “como uma configuração frouxamente integrada de práticas sociais dirigidas à junção de e controle sobre diversos recursos e atividades requeridos à produção”. As organizações são pensadas então como conjunto de práticas nas quais seus indivíduos estão rotineiramente engajados na manutenção ou reestruturação dos sistemas de relações sociais nas quais eles estão coletivamente envolvidos (REED, 1985).

5 A caracterização da “ZIX”

A história da “ZIX”² começa em 1º de Janeiro de 1779, quando os serviços postais em sua região de atuação têm início. A partir daí, os serviços postais avançaram envoltos em influências de diferentes momentos históricos, como a ascensão de D. Pedro II, a proclamação da República e a Revolução de 30. Esse último marca, em 1931, a criação do Departamento de Correios e Telégrafos e o surgimento da “ZIX” como uma das Diretorias Regionais.

Em 1969, durante o regime militar, ocorre a criação da Empresa Brasileira de Correios e telégrafos (ECT), iniciando uma nova fase da Regional, agora como uma unidade de uma empresa. Em conjunto com a prática da profissionalização dos quadros, que se implementa nessa fase, foi possível verificar vários cargos importantes ocupados por militares, até o final da década de 80, o que, para diversos funcionários, seria a origem de algumas características da organização, presentes até a atualidade.

Com a posse de uma nova diretoria, em 1988, surgiram outras influências que viriam das mudanças implementadas. Logo, no início, o diretor apresenta sua linha de trabalho, que pode ser ilustrada pelo *slogan* que adotou na época: “equipe, trabalho e lealdade”. E, a partir de 1991, desenvolvem-se as primeiras ações voltadas para a gestão pela qualidade na “ZIX”.

Esse diretor veio a se afastar em 2001, fechando um ciclo. Do *slogan* “equipe, trabalho e lealdade”, que foi sua marca inicial, até os três pilares que, em 2001, baseavam o plano de trabalho da “ZIX”: “lucratividade, qualidade e harmonia”. Um período que, segundo o próprio ex-diretor e diversos gerentes, foi marcado pela intenção, até certo ponto bem-sucedida, de preparar os funcionários em cargos gerenciais para assumirem um novo papel na “gestão de pessoas” na organização: envolver os funcionários e direcioná-los para construírem compartilhamentos mais adequados aos interesses de “todos”.

6 Aspectos metodológicos da pesquisa

A definição do pólo técnico, responsável pelas transformações dos dados ao tratar da coleta, da descrição e dos modos de investigação (BRUYNE *et al.*, 1991), é um desafio que envolve transformações e escolhas relacionadas com as distinções entre abordagens quantitativas e qualitativas, podendo se utilizar uma, outra ou ambas.

Em trabalhos da área de Administração Carrieri e Luz (1998) identificaram a tendência de maior utilização da pesquisa qualitativa, ao analisarem dissertações de mestrado da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), produzidas entre 1992 e 1996.

Isso se explicaria pelo fato de alguns problemas organizacionais, notadamente os relacionados com as complexidades humanas, poderem exigir instrumentais que não se limitem, exclusivamente, a uma abordagem quantitativa. Como alternativa, a pesquisa qualitativa se volta para níveis não quantificáveis da realidade, em fenômenos relacionados com valores, atitudes, crenças, significados e motivações, buscando responder a questões particulares (MINAYO, 2001), aspectos que enquadram a proposta deste estudo.

Uma vez definido o caráter qualitativo da pesquisa, resta tratar dos modos de investigação a ele relacionado (BRUYNE *et al.*, 1991). A opção foi pelo estudo de caso, que em sua natureza qualitativa permite um estudo detalhado de casos particulares, de maneira intensa, em uma ou algumas organizações (YIN, 2001). É importante ressaltar que, neste artigo, ele é adotado como uma estratégia de pesquisa abrangente, que deve incorporar abordagens particulares de coleta e análise de dados, “[...] uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos” (YIN, 2001, p.32). Neste caso, a contemporaneidade está na proposta de “integração” organizacional, um processo que tomou força durante a década de 80, na América do Norte, e que, atualmente, está presente em muitas organizações no Brasil. Já a falta de clareza entre o fenômeno e o contexto se deve à complexidade das subjetividades dos membros organizacionais, “atores e autores” nas inter-relações que circundam todo o processo. Um outro aspecto, a se destacar, é a delimitação do estudo a uma organização com características e processos peculiares (BRUYNE *et al.*, 1991; YIN, 2001) – organização pública, com forte concorrência do setor privado, em processo de renovação das práticas gerenciais, para fazer frente à competitividade crescente, e que, ao mesmo tempo, tem parceiros no setor privado, não apenas como clientes, mas como captadores de negócios, por meio de franquias.

Nessa ênfase qualitativa, a coleta de dados envolveu múltiplas fontes de evidências (TRIVIÑOS, 1987; MINAYO, 2001; YIN, 2001, entre outros), ampliando a abrangência da pesquisa por meio do uso, conjunto, do levantamento bibliográfico, da entrevista semi-estruturada e da análise de documentos e registros em arquivo.

A pesquisa se iniciou pelo levantamento de material bibliográfico, em seguida, foram feitos os primeiros contatos com a empresa em reuniões com o gerente de “RH”, um assessor e o diretor em atividade, respectivamente. Foram coletados dados por meio de anotações e solicitados vários documentos e arquivos relacionados com suas políticas de “RH”, tais como: o jornal informativo da área de “Recursos Humanos”; o plano regional de trabalho; relatórios da empresa em nível regional e nacional; cadernos de treinamento da área de “RH”; arquivos do site institucional da empresa; o jornal do sindicato. A análise dos dados permitiu as primeiras definições quanto aos critérios utilizados nas delimitações das unidades a serem investigadas – unidades que atuam na região da Grande “VILAZIX”³ –, do período a ser investigado – de 1988 a 2001 – e dos sujeitos da pesquisa, definidos com base nos seguintes critérios: a) maior tempo de exercício de função gerencial na Regional “ZIX”, no período de 1988 a 2001, e um tempo mínimo de três anos; b) e acessibilidade, restringindo-se àqueles presentes na região da Grande “VILAZIX”, por ser a mais relevante para “ZIX”, em termos de volume de operação, receita e número de funcionários. O grupo dos sujeitos de pesquisa foi então assim composto: o diretor regional,⁴ os três assessores da diretoria regional, os dois

coordenadores ligados à diretoria e os oito ocupantes dos cargos de gerente; os três chefes de seção e dois supervisores da gerência de “Recursos Humanos”, de um total de quatro supervisores; sete representantes dos demais níveis de chefia das unidades com o maior número de funcionários, respeitando-se a proporcionalidade: dois de um total de 21 chefes de seção, um de um total de 11 chefes de Centro de Distribuição Domiciliar, dois de um total de 20 chefes de agência, dois de um total de 15 supervisores.

A análise das informações provenientes dessas entrevistas se deu de forma qualitativa, por meio da organização sistemática dos dados coletados e das observações do pesquisador em unidades manipuláveis. Dessa maneira, buscaram-se padrões e questões importantes a serem destacados (BOGDAN; BIKLEN, 1994). A unidade de registro utilizada foi o “tema”, segundo Bardin (1977), a parte de um texto que expressa determinados significados em recortes obtidos a partir de critérios relacionados com o referencial teórico que orienta a análise. Opção adotada ao se concordar com Bardin (1977, p.106), sobre a adequação da utilização do “tema” como unidade de registro “[...] para estudar motivações de opiniões, de atitudes, de valores, de crenças, de tendências, etc. As respostas a questões abertas, as entrevistas (não directivas ou mais estruturadas) individuais ou de grupo [...]”.

Em seguida, os “temas” obtidos foram categorizados, para que os dados brutos fossem representados de forma simplificada, permitindo a visão de questões, inicialmente, invisíveis (BARDIN, 1977). O processo consistiu na busca por categorias, a partir de padrões ou recorrências em termos de palavras, frases, idéias e tópicos de interesse (BOGDAN; BIKLEN, 1994), por meio de releituras do referencial teórico e dos dados.

Assim, foi possível a escolha dos “temas” a serem citados na análise, como também a sua contextualização e discussão, com base nos demais “temas”. Os critérios utilizados nessa escolha foram o maior detalhamento e a capacidade de explicar as recorrências na análise dos dados, seguindo a proposta adotada por Junquillo (2000). O autor também utiliza, na análise das entrevistas, a transcrição de fragmentos das falas dos sujeitos, no caso, representando episódios apresentados pelos entrevistados, após as provocações do pesquisador. Assim, neste artigo, compartilha-se da intenção de Junquillo (2000, p.133) em aproximar o pesquisador do mundo dos níveis gerenciais investigados “[...]buscando-se a maior compreensão de seus depoimentos, no que diz respeito aos seus significados”.

7 Dissensos e consensos nas políticas de “RH”

A partir de 1988 as políticas de “RH” na “ZIX” receberam especial atenção da alta direção da Regional, quando assumiu um diretor que enfatizava a importância do elemento humano, segundo ele:

[...] 70% do tempo gasto numa organização, eu afirmo isso, categoricamente, 70% é com conflitos com pessoas, porque você não trabalha essa droga de 70% como ênfase, o resto é o resto, o resto você investe em tecnologia [...] (DIRETOR 1).

Essa preocupação impulsionou a composição de três comitês: qualidade, lucratividade e harmonia, que constituiriam os três pilares de sustentação da organização. Cada um deles reforçaria as intenções organizacionais em diferentes áreas da empresa: a qualidade, o lucro e as pessoas. O primeiro deles, o da qualidade, surgiu em 1994; o segundo, o da lucratividade, em 1996; e por fim, em 1999, surgiu o da harmonia, com o objetivo de dar suporte aos dois anteriores, ao tratar das pessoas, e de agregar ações já implementadas voltadas à qualidade de vida no trabalho e relações humanas em geral, envolvendo os funcionários e seus familiares.

Entretanto, as ações voltadas para as pessoas na organização não eram novidade. Em nível nacional, já se implementavam propostas voltadas para a melhoria da qualidade de vida no trabalho dos funcionários, a partir de diretrizes corporativas da Direção Central, de Brasília. A inovação do comitê harmonia, implementado pela “ZIX”, era aliar todas essas

ações com outras locais, que já eram desenvolvidas a partir de necessidades específicas, do funcionário ou da alta direção, no sentido de viabilizar interesses organizacionais.

A proposta consistia no envolvimento do funcionário por meio de ações que possibilitassem a sua integração no contexto organizacional. Nesse processo os próprios atores envolvidos destacaram: um indivíduo, o diretor; o papel dos gestores; as áreas de comunicação, planejamento e “RH”; os Treinamentos no Local de Trabalho (TLT); as reuniões; os boletins internos; e o instrumento de avaliação de pessoal denominado Gerenciamento de Competências e Resultados (GCR).

Dentre todos eles, de maneira recorrente, o papel dos gestores, o então diretor, por suas características pessoais, e a área de “RH” foram colocados como os mais preponderantes para o envolvimento dos atores organizacionais, no sentido da construção de determinados compartilhamentos, de forma integrada e consensual. Entretanto, vários gestores afirmaram não acreditar em algumas propostas que tinham que repassar:

[...] eu tenho um sentimento de profissional quanto ao meu papel na empresa [...] porque nem tudo que você passa, lá no seu interior, você acredita [...]. A posição pessoal pode levar a se discordar de algumas questões, mas nunca com a equipe, apenas com o escalão superior [...] (CHEFE DE CDD 1).

Fica clara a percepção quanto ao comportamento esperado de um profissional na “ZIX”: transmitir as propostas organizacionais, como se nelas acreditasse. Esse processo fica mais claro quando se observa as colocações do diretor relacionadas com a necessidade de os gerentes assumirem, juntamente com seus subordinados, uma postura semelhante a que ele os submetia. Segundo a maioria dos entrevistados, essa preocupação norteou o início de um processo, implementado pelo diretor, no sentido de envolver todos os atores em uma nova proposta de gerenciamento, baseada na ênfase do papel das pessoas e da construção de uma integração organizacional, algo destacado por diversos atores organizacionais:

[...] a partir de 88, ele [o diretor da Regional entre 1988 e 2001] valorizou muito a parte de ‘Recursos Humanos’, criou vários programas voltados pra ‘Recursos Humanos’, foi uma valorização das pessoas que ele tentou implantar. Ele gostava de fazer pesquisa e perguntar para as pessoas se estavam satisfeitas, como que estava o trabalho (ASSESSOR 2).

Portanto, delineou-se a “gestão de pessoas” como o caminho escolhido para a implementação de mudanças vistas como necessárias para fazer frente a diversos problemas.

O próprio diretor legitimava o processo de transmissão de determinados valores a partir da demonstração para o grupo de seu envolvimento em várias ações, como na participação em treinamentos, reuniões e cafés da manhã na regional, para depois propor que o grupo o seguisse. Ele se apresentava, ainda, como alguém que buscava compreender e minimizar, na medida do possível, os impactos negativos sobre o funcionário, até como uma maneira de buscar o desejado aumento de desempenho. Mas mesmo a partir de suas colocações já se podem destacar ambigüidades inerentes ao processo de “gestão de pessoas”. Ele próprio, ao se inserir nesse processo, sofreu e aceitou impactos negativos e destacou, durante a entrevista, que, no longo prazo, prejudicou sua própria saúde.

Seu envolvimento pessoal se comprova em ações e colocações em relação às diversas questões cotidianas, mas existe um balizamento, em função de interesses organizacionais, que não pode ser ignorado e que acaba por gerar uma certa ambigüidade entre a qualidade de vida no trabalho e as obrigações para com a organização. Processo também revestido de um certo dinamismo, na medida em que evolui a percepção dos atores sobre o contexto no qual estão inseridos, como as mudanças de opinião do diretor após a experiência de ter executado, por duas vezes, todas as atividades de um “carteiro” durante um dia inteiro.

Aparentemente, as posturas do diretor se relacionam, ainda, com o papel

paternalista⁵ do gestor, característica que permeia a sociedade brasileira em conjunto com a tecnocracia, em que os gestores nacionais unem conhecimentos técnicos da administração com práticas paternalistas que avançam além da esfera organizacional em uma relação complexa e ambígua (PRATES; BARROS, 1997). Na qual, em alguns casos, o diretor atendia pessoalmente a algumas demandas de funcionários como a necessidade de um “bico” para complementar a renda, patrocínios para funcionários ou dependentes, ou a possibilidade de uma ascensão profissional, dentro ou fora da empresa.

Destaca-se, no entanto, que a assimilação dessas idéias não se apresenta como algo homogêneo, totalmente compartilhado. Críticas surgiram, inclusive, dos níveis gerenciais mais próximos da alta direção. Evidenciaram-se diferenças de opiniões sobre as ações do diretor entre os demais gestores, a despeito das práticas de “gestão de pessoas” as quais eram submetidas e que, por sua vez, também submetiam seus subordinados.

8 Práticas de “gestão de pessoas”: clivagem e oposição em ações para a homogeneidade

Na “ZIX”, as políticas de “RH” foram colocadas como um meio para, ao mesmo tempo, reforçar o paternalismo, desenvolver habilidades e competências necessárias para a organização, promover a integração, disseminar compartilhamentos desejados, enfim, dar suporte para uma diversidade de papéis a serem assumidos pelos gestores frente às pressões do processo de gestão:

[...] a política de ‘RH’ me estrutura de forma a conseguir liderar uma unidade tão grande, com tantas cabeças pensando diferente uma das outras, com tantos problemas diferentes uns dos outros [...]. Essa política de ‘RH’ dá suporte para a gente conseguir manter a liderança [...] (CHEFE DE CDD 1).

As ações desenvolvidas pela área de “RH” são ressaltadas como um caminho para integrar o funcionário à empresa, criando laços de dependência que vão além da questão salarial. Nesse sentido, foram identificados dois consensos organizacionais. Um se refere ao fato de o benefício da assistência médica ser percebido como o que mais envolve os funcionários na empresa. Outro consenso está na percepção da utilidade das políticas de “RH” para viabilizar o papel dos gestores.

Entretanto, essas mesmas políticas, que contribuem para a gestão, criam pressões sobre os gestores. Os responsáveis por diversas áreas, como a de “RH” e a de Relações Sindicais, destacam a necessidade de deixar a responsabilidade e a autonomia com os diversos gerentes, eles deveriam assumir questões que anteriormente eram apenas transferidas para áreas específicas, relacionadas com o problema. No entanto, alguns gerentes criticam essa postura e afirmam ser omissão por parte dos responsáveis das áreas. Mas, independente das críticas desses últimos e dos conflitos em relação à discussão, a organização foi direcionada no sentido da mencionada descentralização.

Essa autonomia é dirigida para a contribuição das políticas de “RH” com as ações dos gestores, que, por sua vez, também dependem dessas mesmas ações para se viabilizarem. Essa interdependência se faz presente quando os diversos níveis gerenciais, responsáveis pelas práticas de “gestão de pessoas” na “ZIX”, envolvem-se com as propostas de uma suposta disseminação de uma determinada cultura, com valores específicos, no sentido de desenvolverem ações que viabilizem todo o processo. A diversidade dessas ações tem ligação com a complexidade das atividades desenvolvidas, com o volume de recursos e o número de pessoas envolvidas e com as variadas regiões de atuação da “ZIX”. Mas, ainda assim, é possível identificar quatro grupos de ações que mais se destacam, voltados para: a) a disseminação das idéias corporativas; b) o monitoramento, a avaliação e o controle na “ZIX”; c) a valorização dos atores; d) e a formação dos atores.

Esses grupos são complementares, pois a comunicação influencia a valorização, a

formação, o monitoramento, a avaliação e o controle do indivíduo, assim como esses processos envolvem a interação do indivíduo com a informação e, de maneira recíproca, essa inter-relação se evidencia para cada um dos grupos. Dessa forma, os quatro grupos foram colocados como preponderantes para a construção de compartilhamentos na “ZIX”.

A distinção dos quatro grupos permitiu a análise de duas dimensões nas quais eles se inserem: a dimensão formal (QUADRO 1) com ações baseada nas diretrizes organizacionais; e a dimensão informal (QUADRO 2) mais relacionada com as práticas sociais.

QUADRO 1 – Ações formais relacionados com as políticas de “RH” baseadas nas diretrizes organizacionais

Disseminação das idéias corporativas	Monitoramento, a avaliação e o controle	Valorização dos atores	Formação dos atores
Controle sobre o número de Reuniões, com metas a serem atingidas	Gerenciamento de Competência e Resultados (GCR): avalia metas de produtividade, competências e comportamento	Benefícios genéricos: assistência médica, salário em dia, suposta estabilidade e segurança	Controle sobre o número de treinos, com metas a serem atingidas
TV, jornais, boletins internos, peças de teatro encomendadas pela empresa, cafés da manhã	Centralizar nos gerentes os pedidos de informações / reclamações referentes aos funcionários	Premiações esporádicas, nunca em dinheiro, em promoções isoladas	Treinamento no Local de Trabalho (TLT)
Compor equipes de trabalho para tratar de questões específicas	Avaliação pessoal com base no convívio	Gratificações incorporadas ao salário	Cursos externos de interesse da organização
		Mudança de função, inclusive para níveis de chefia, limitados ao cargo do funcionário	Boas Vindas: primeiro treinamento dos recém contratados
			Processo de seleção: concurso público

Fonte: dados da pesquisa

QUADRO 2 – Ações informais relacionados com as políticas de “RH” e com as práticas sociais

Disseminação das idéias dos atores organizacionais	Monitoramento, a avaliação e o controle	Valorização dos atores	Formação dos atores
Conversas e relacionamentos informais durante o trabalho e nos intervalos	Avaliação pessoal com base no convívio cotidiano	Ignorar o erro de um “bom” funcionário	Demonstrações, no local de trabalho, do “jeito certo” de se conviver e trabalhar
		Ouvir o “bom” funcionário e oferecer vantagens, como abono de faltas e folgas	

Fonte: dados da pesquisa

As ações, posturas e procedimentos enquadrados nessas duas dimensões não são, necessariamente, opostos, podendo ser complementares ou apenas distintos, mas se inter-relacionam e se permeiam no mundo real do trabalho, evidenciando possíveis conflitos inerentes às diferentes percepções e intenções que envolvem os processos inseridos nas políticas de “RH”, como pode ser observado no Quadro 3.

QUADRO 3 - Conflitos, dilemas e ambigüidades relacionados com as políticas de “RH” e as práticas sociais

Disseminação das idéias corporativas	Monitoramento, avaliação e o controle	Valorização dos atores	Formação dos atores
A comunicação é compulsória, quem não a utilizar pode perder pontos em sua avaliação	Muitos funcionários com uma avaliação excelente não recebem nenhum benefício financeiro, pois faltam recursos	As políticas de “RH” devem oferecer benefícios para todos, de forma indiscriminada, e distinguir os “bons” funcionários	Os gestores, supostamente, devem aprender a omitir idéias e sentimentos para o bem do processo de “gestão de pessoas”
Diferentes atores entendem as mesmas informações de formas diversas	Há distanciamento entre o cotidiano organizacional e o processo de definição dos critérios da avaliação	O bom funcionário ganha mais tarefa e o ruim é deixado de lado	Existem dificuldades em se lidar com um grupo heterogêneo, com formações distintas.
As reuniões são importantes, mas exigem condições, inexistentes, para que sejam realizadas	Laços pessoais, construídos no cotidiano e nas ações organizacionais para a integração, interferem nas avaliações	O sofrimento é coletivo e inclui os gestores, a deficiência na valorização é culpa de uma força superior, o governo federal	O aperfeiçoamento contínuo é necessário para garantir a empregabilidade, mas todos querem a estabilidade na empresa
Os atores podem usar as informações conforme seus interesses pessoais e grupais	O absenteísmo é identificado na desonestidade, em problemas de saúde ou como instrumento político	O gestor tem que ocultar suas incertezas para garantir ao funcionário que a empresa o valoriza	O treinamento inicial, baseado nas intenções da organização, envolve o novo funcionário, mas ele e os colegas também se influenciam no cotidiano
		A carga de trabalho é um dos problemas para se lidar com a “gestão de pessoas” e demonstrar que se quer o bem delas	Os gestores devem ser preparados para lutar contra os sindicalistas que, também, lutam por eles, pois não deixam de ser funcionários
		O comprometimento é visto como benéfico para todos ou como fonte de sofrimento	O resgate do mau funcionário é necessário, mas, também, gera impunidade
			A empresa só quer lucro, mas, também, trata da qualidade de vida e da empregabilidade do funcionário

Fonte: dados da pesquisa

9 Percepções dos gestores sobre as ações inseridas nas políticas de “RH”

De acordo com a análise das percepções dos gestores a comunicação contribuiria com o processo de “gestão de pessoas”, por meio da divulgação de eventos, projetos e dos comportamentos esperados na organização, reforçando a necessidade da participação de todos, contribuindo com a idéia da integração. Inseridos nesse processo diversos instrumentos foram utilizados para viabilizar o monitoramento, a avaliação e o controle dos membros da “ZIX”, alguns deles baseados naquele suposto compartilhamento do que é certo e errado. Uma homogeneização de valores que permitiria aos gestores trabalharem os números relacionados com a produtividade individual e grupal e, também, as competências e comportamentos ligados aos valores desejados e disseminados pela alta direção, mas, também, sofrendo influências do aspecto pessoal no julgamento dos atores, que também têm, nesse contexto informal, formas próprias de comunicação e avaliação para mediação dos seus interesses:

O carteiro que é mau normalmente a gente vê até pelo jeito dele tratar as pessoas, tratar até a gente mesmo. Quando você pede alguma coisa ele fala que já está indo embora. Mas, normalmente, a gente tem visto mais quando vai fazer medição nas tarefas e ele abaixo do nível esperado [...] (SUPERVISOR 2).

Os aspectos informais, que permeiam essas questões, encontram-se na valorização dos

atores na “ZIX”, nas formas de diferenciar o bom e o mau funcionário, pela percepção das vantagens que o primeiro deveria ter sobre o segundo, mas que no mundo real do trabalho se apresenta invertido, ou seja, o mau funcionário teria vantagens sobre o bom, como se observa:

Existe uma reclamação muito grande de todos os funcionários, da base, principalmente, que o bom funcionário é penalizado, porque, se o empregado é bom; ele acaba ganhando mais tarefa; se for ruim, deixam ele para lá. [...] (CHEFE DE SEÇÃO 3).

Na visão de alguns gestores, uma alternativa para fazer frente a essa questão poderia estar nas políticas de “RH”, isso se focassem determinadas ações para desenvolver a percepção de valorização dos supostos melhores funcionários. No entanto, o papel das políticas de “RH” nessa valorização se apresentou em um contexto assistencialista. Os gestores relacionam as políticas de “RH” diretamente com os benefícios oferecidos aos empregados, como um direito de todos, e não em um contexto no qual essas políticas seriam componentes de um processo que contribuiria para a gestão organizacional.

Outra dificuldade para se disseminar a percepção da valorização por parte dos funcionários são as limitações financeiras. Para fazer frente a isso, identificou-se a tentativa de justificar as deficiências na valorização dos funcionários usando o discurso de que a responsabilidade é do Governo Federal, e o sofrimento é coletivo, incluindo os gestores e a própria “ZIX”, como um todo. Aparentemente, os gestores transferem o sentimento de descontentamento dos funcionários, que se formaria em relação a eles, para o Governo Federal e, nesse processo, buscam uma maior aproximação com os demais funcionários, no sentido de mostrar que são iguais por estarem submetidos às mesmas desventuras.

Os gestores apresentaram, ainda, como uma forma de valorização dos funcionários, a possibilidade de aperfeiçoamento. Na prática, alguns desses treinamentos são, ao mesmo tempo, uma oportunidade para os funcionários se desenvolverem, uma maneira de a organização valorizá-los e um caminho para influenciar a formação dos trabalhadores.

Nas exigências desse processo, novamente surgem pressões sobre os gestores para que externem, com convicção, uma realidade na qual nem sempre acreditam, mas que supostamente viabilizaria a disseminação do sentimento de valorização do funcionário:

[...] eu tenho que estar no dia-a-dia tranquilizando o funcionário de que a empresa está fazendo de tudo para valorizá-lo cada vez mais. E aí você tem que estar trabalhando as suas incertezas, porque a gente não sabe o que vem. Eu cheguei a passar por situações de entrar em choque, chegar em casa e pensar: e aí? O que eu vou ser dentro da empresa? E no outro dia eu tinha que estar falando: “Vocês têm que confiar na empresa” (COORDENADOR 1).

As pressões são reveladas em diversas falas, de forma recorrente surge a omissão de idéias e sentimentos por parte dos gestores, sob a justificativa de que é para o bem do processo de “gestão de pessoas”. Isso foi evidenciado por funcionários em diferentes níveis de chefia e em questões diversas, o que leva ao questionamento de como ocorre a formação daqueles que compõem esses níveis de chefia, assim como seus subordinados, para que, supostamente, possam se adequar a essas pressões ou, pelo menos, convivam com elas.

Segundo os gestores, a formação dos atores se relaciona com dois momentos distintos. O primeiro se refere à formação do indivíduo antes de ingressar na “ZIX” ou assumir funções de liderança. O segundo momento, influenciado pelo anterior, agrega tudo a que se submete o indivíduo ao ingressar na organização ou ao se preparar para assumir funções de chefia.

Esses treinamentos, supostamente, preparariam os gestores para lidar com as pressões organizacionais. Mas no processo destacam-se as dificuldades em se lidar com um grupo heterogêneo que, apesar de ocupar as posições de chefia da “ZIX”, tendo que seguir uma linha semelhante, definida pela alta direção, têm origens e histórias de vida diferentes.

Essa diversidade amplia o desafio da organização ao pretender a preparação dos

funcionários para assumirem as funções de chefia em uma determinada linha de trabalho, de forma integrada e consensual. Para fazer frente a esse desafio, a organização adotou o discurso de que há necessidade de as pessoas se aperfeiçoarem, constantemente, para garantir seu espaço no mercado de trabalho. Discurso que envolve os próprios gestores, que o disseminam, bem como seus subordinados. Legitimou-se, assim, a necessidade do desenvolvimento contínuo dos funcionários e a proposta dos treinamentos constantes, passando a ser vista como alternativa lógica para se obter o "melhor" profissional para a "ZIX", que, por questões de comprometimento e sobrevivência, buscava o desenvolvimento.

Alguns entrevistados destacaram, ainda, a necessidade de se tratar da empregabilidade, pois qualquer um poderia estar procurando emprego no dia seguinte, inclusive eles, o que legitimava a importância do treinamento, de se aperfeiçoar. Mas outros fatores, como a segurança e a estabilidade do emprego, valorizados por todos, só reforçariam a idéia do treinamento para manter a empregabilidade se houvesse percepção de uma relação entre empregabilidade e estabilidade. No entanto, a primeira sempre surgia vinculada à necessidade de se preparar para uma possível saída da empresa, não para se manter nela, demonstrando a ambigüidade do discurso daqueles que falam em estabilidade e empregabilidade na "ZIX".

Da mesma forma, o discurso de a empresa visar seu crescimento, uma maior produtividade, se confunde com o discurso de que a empresa visa ao desenvolvimento pessoal do funcionário. O primeiro discurso parece ser legitimado pelo segundo, ou seja, observa-se um certo nível de alienação, mas a prioridade dos interesses corporativos se evidencia. Mesmo reproduzindo os processos necessários para sentir a empresa como sua "família", os gestores introduzem a percepção de uma realidade mais dura, expressando a necessidade de mostrar que têm consciência crítica sobre as intenções organizacionais.

Existe consenso quanto à intenção da empresa em obter lucro, mas surgem diferentes percepções sobre intenções que podem legitimar a busca pelo lucro ou qualquer ação que possa ser associada a ela. Essas, supostas, intenções se referem a questões, como a ampliação da empregabilidade do funcionário, o aumento de sua qualidade de vida, a preocupação com o seu crescimento profissional. E são utilizadas pelos gestores para justificar ações a serem tomadas e as quais tanto os funcionários, quanto, eles próprios, terão que se submeter.

Surgem, ainda, conflitos em relação a uma série de políticas presentes na empresa. Por exemplo, a questão da necessidade de tentar resgatar o mau funcionário, destacada até pelo diretor, para outra liderança geraria

[...] impunidade, um aspecto muito negativo [...]. Não adianta ficar adulando muito uma pessoa que não quer nada com a empresa [...], que não tem compromisso com a organização. A empresa é um pouco paternalista em relação a isso [...]. Você tem muito desse processo do vamos resgatar e às vezes você vai resgatar o que não tem condição [...] (CHEFE DE CDD 1).

Outro questionamento se encontra no discurso do comprometimento, como algo benéfico para todos. O próprio diretor afirma que, dependendo de como se gerencia as pessoas, um comprometimento, efetivo, pode ser fonte de sofrimento, principalmente se ocorrerem mudanças, que, de acordo com os próprios gestores, atualmente, são constantes.

Sofrimento que também se apresenta no dilema em das relações com o sindicato. Os gestores são funcionários dos Correios, logo, o sindicato luta por eles, mas, ao mesmo tempo, ocupam funções de confiança na empresa e, em alguns casos, devem desenvolver ações para fazer frente aos objetivos do sindicato. Surge, novamente, o papel dos gestores em implementar ações para contribuir com as intenções organizacionais, mas permeadas por ambigüidades oriundas dos próprios atores envolvidos, que nem sempre compactuam com todas as intenções da organização.

É justamente ao assumir esse papel na implementação de políticas de "RH" que os gestores apresentam discursos e práticas diversas, nem sempre opostos, acompanhando a

variedade de objetivos, valores, interpretações e intenções dos próprios indivíduos e grupos envolvidos no planejamento e desenvolvimento de cada uma das ações, assim como os interesses da organização. Remetendo-se ao problema de pesquisa deste artigo, pode-se afirmar, a partir dos dados analisados, as implicações das políticas de “RH” indo além do plano da “integração” organizacional, engendrando dissensos e/ou conflitos no mundo real de trabalho advindos da interpretação e reinterpretação dos atores organizacionais daquelas mesmas políticas na “ZIX”. Dito de outro modo, observou-se a conjugação da dimensão “objetiva” das políticas de “RH”, permeadas pelas intenções organizacionais, à dimensão “subjetiva” inerente, à ação dos atores frente àquelas mesmas políticas, conforme ressaltam Chanlat (2001) e Davel e Vergara (2001), reforçando a idéia da própria gestão de pessoas como uma prática social (REED, 1985,1989, 1995).

10 Conclusão e contribuições para uma recontextualização das políticas organizacionais

As percepções analisadas indicam uma realidade organizacional que distancia as políticas de “RH” do conceito de um simples instrumento de consenso e integração, expondo uma realidade na qual a organização a utiliza para construir alguns compartilhamentos, colher resultados provenientes dessa construção, mas, ao mesmo tempo, coexistem influências que impõem a clivagem e a oposição àquelas construções, que podem ser provenientes de reações às próprias políticas implementadas.

Esse processo pode ser identificado, por exemplo, nas percepções sobre a necessidade do treinamento contínuo, a partir de pressões organizacionais para adequar os indivíduos às intenções da qualidade e/ou da produtividade. Na prática, isso pode ter como resposta interpretações a respeito de empregabilidade, podendo contribuir com as intenções organizacionais de aperfeiçoamento e maior produtividade ou levar o indivíduo a se preparar para sair da organização, mesmo que isso vá contra aquelas intenções.

Na percepção de alguns gestores, o simples fato de as pessoas se relacionarem na organização já implica o início de determinadas construções. Esse processo ocorre mesmo se não houver tentativa de construção por parte da organização. Caso as políticas de “RH” sejam trabalhadas para intervir nesse processo apenas acrescentariam elementos nas interações.

Observa-se o obstáculo a instrumentais que visem à internalização ou à eliminação de valores dos atores, de acordo com os interesses organizacionais. Há o reconhecimento de que o indivíduo tem uma existência anterior, uma origem, uma história de vida, e uma certa autonomia em suas interações cotidianas. Assim, diversos gestores apresentaram compartilhamentos diferenciados que, em alguns casos, envolveram dilemas e ambigüidades. Assim, paralelamente ao campo prescritivo e “objetivo” das práticas de gestão de RH na ZIX, evidenciou-se a sua conjugação com um outro pólo, distinto, porém complementar e indissociável, que é o da “subjetividade”, isto é, aquele relativo às experiências vivenciadas no mundo real do trabalho no seio da organização, no qual os ocupantes de posições de gestão construíam e reconstruíam práticas sociais, outorgando-lhes significados diversos.

Propõe-se, então, como contribuição deste artigo, que as políticas de “RH” sejam recontextualizadas, admitindo o espaço do ator organizacional na construção e reconstrução de práticas e significados, advindos de suas interpretações daquelas próprias políticas. Esses espaços de subjetividades, configurando conflitos, dilemas e ambigüidades, conjugados ao plano da “objetividade” das políticas de RH, não devem ser desprezados pela alta direção organizacional, desfazendo-se a crença de que a homogeneidade, e não a mediação das diferenças, possa advir das práticas de gestão.

¹ O nome “ZIX” é fictício e foi adotado para preservar a imagem da Regional pesquisada, como solicitado pela organização.

² As informações apresentadas sobre a história da “ZIX” foram obtidas por meio de entrevistas e documentos internos. Os dados bibliográficos referentes aos documentos não foram revelados por exigência da organização.

³ O nome “VILAZIX” se refere a um município fictício e foi adotado para preservar a imagem da Regional da ECT pesquisada, como solicitado pela organização.

⁴ Diretor que atuou na “ZIX” no período de interesse deste artigo, de 1988 a 2001, sendo o responsável pela introdução de propostas relacionadas com a construção de uma “cultura corporativa” na Regional.

⁵ Segundo Prates e Barros (1997), o paternalismo se refere a um processo de dependência contínua ao qual se submetem os liderados por meio de ações desenvolvidas pelos líderes, em uma aceitação mútua, a partir da complementaridade dos sistemas de valores dos dois grupos.

11 Referências

AKTOUF, O. O simbolismo e a cultura de empresa: dos abusos conceituais às lições empíricas. In: CHANLAT, J. F. (Org.). O indivíduo nas organizações: dimensões esquecidas. São Paulo, Atlas, 1994. v. 2, p. 39-79.

BARDIN, L. Análise de conteúdo. Lisboa: Edições 70, 1977.

BOGDAN, R. C., BIKLEN, S. K. Investigação qualitativa em educação: uma introdução à teoria e aos métodos. Porto Codex: Porto, 1994.

BRUYNE, P. de; HERMAN, J.; SCHOUTHEETE, M. de. Dinâmica da pesquisa em ciências sociais: os pólos da prática metodológica. 5. ed. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1991.

CARRIERI, A. de P.; LUZ, T. R. da. Paradigmas e metodologias: não existe pecado do lado de baixo do equador. In: ENCONTRO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 22., 1998, Foz do Iguaçu. Anais[...] Foz do Iguaçu: ANPAD, 1998. 1 CD-ROM. ORG\ORG04.doc.

CHANLAT, J. F. Prefácio. In: DAVEL, E.; VERGARA, S. C. (Orgs.). Gestão com pessoas e subjetividade. São Paulo: Atlas, 2001.

_____. Ciências sociais e management. São Paulo: Atlas, 1999.

_____. O ser humano, um ser simbólico. In: CHANLAT, J. F. (Org.). O indivíduo nas organizações: dimensões esquecidas. São Paulo, Atlas, 1996a. v. 3, p. 227-230.

_____. Por uma antropologia da condição humana nas organizações In: CHANLAT, J. F. (Org.). O indivíduo nas organizações: dimensões esquecidas. São Paulo, Atlas, 1996b. v. 1, p. 21-45.

DAVEL, E.; VERGARA, S. C. Gestão com pessoas e subjetividade. São Paulo: Atlas, 2001.

DEAL, T. E.; KENNEDY, A. A. Corporate cultures: the rites and rituals of corporate life. Reading, Massachusetts: Addison-Wesley, 1982.

DUPUIS, J. Antropologia, cultura e organização: proposta de um modelo construtivista. In: CHANLAT, Jean François (Org.). O indivíduo nas organizações: dimensões esquecidas. São Paulo: Atlas, 1996. v. 3, p. 231-251.

GIDDENS, A. Central problems in social theory. Berkeley: University of California Press, 1979.

GIDDENS, A. The constitution of society. Berkeley: University of California Press, 1984.

JUNQUILHO, G. S. Ação gerencial na administração pública: a re/produção das raízes brasileiras. 2000. Tese (Doutorado em Administração) – Departamento de Ciências Administrativas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2000.

MARTIN, J. Cultures in organizations: three perspectives. New York: Oxford University Press, 1992.

MINAYO, M. C. S. (Org.). Pesquisa social: teoria, método e criatividade. 18. ed. Petrópolis: Vozes, 2001.

OUCHI, W. Teoria z: como as empresas podem enfrentar o desafio japonês. 10. ed. São Paulo: Nobel, 1986.

PASCALE, R. T.; ATHOS, A. G. The art of japanese management. London: Penguin Books, 1986.

PETERS, T. J.; WATERMAN Jr., R. H. Vencendo a crise: como o bom senso empresarial pode superá-la. 12. ed. São Paulo: Harbra, 1986.

BARROS, B. T.; PRATES, M. A. O estilo brasileiro de administrar. São Paulo: Atlas, 1996.

REED, M. Redirections in organizational analysis. London: Tavistock Publications, 1985.

_____. The sociology of management. London: Harvester Wheatsheaf, 1989.

_____. The labour process perspective on management organization: a critique and reformulation. In: HASSARD, J., PYM, D. The theory and philosophy of organizations: critical issues and new perspectives. London: Routledge, 1995.

RODRIGUES, S. B. O chefinho, o telefone e o bode: autoritarismo e mudança cultural no setor de telecomunicações. 1991. 416 f. Tese (Obtenção do título de professora titular) – Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 1991.

SCHEIN, E. Organization cultures and leadership: a dynamic view. San Francisco: Jossey-Bass, 1985.

SMIRCICH, L.; CALAS, M. B. Organizational culture: a critical assessment. In: JABLIN, F. M. Handbook of organizational communication. Beverly Hills, CA: Sage, 1987. p. 228-263.

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

YIN, R. K. Estudo de caso: planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZARIFIAN, P. Comunicação e subjetividade nas organizações. In: DAVEL, E., VERGARA, S. C. Gestão com pessoas e subjetividade. São Paulo: Atlas, 2001. p. 151-170.