

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO – CSE
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – CPGA
TURMA ESPECIAL UNIVERSIDADE DE PASSO FUNDO
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO : GESTÃO INSTITUCIONAL

**AS POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS E REPERCUSSÕES
PSICOSSOCIAIS NO SER HUMANO TRABALHADOR**

Denise Carvalho Tatim Paim

PASSO FUNDO

1999

PAIM, Denise Carvalho Tatim. **As políticas de recursos humanos e repercussões psicossociais no ser humano trabalhador**. Florianópolis, 1999. 167p. Dissertação (Mestrado em Administração) Curso de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina.

Orientador: Dr^a. Zuleica Maria Patrício
Defesa: 08/12/99

Neste trabalho buscou-se compreender as políticas de gestão de Recursos Humanos predominantes na atualidade no Brasil, e suas repercussões psicossociais no ser humano trabalhador, através de um estudo qualitativo, que teve como fonte de dados a Literatura Brasileira que versa sobre esse tema. Através de categorias de análise, delineou-se os modelos de políticas de gestão de Recursos Humanos tidos como predominantes, tendo em vista os pressupostos que os influenciam, características do sistema de trabalho, perfil de atuação da função de Recursos Humanos e as técnicas de operacionalização por ela utilizadas. Identificou-se dois modelos: um deles foi denominado como 'Tradicional', associado a pressupostos taylor-fordistas de gestão, no qual a função de Recursos Humanos assume um caráter burocrático, disciplinador, reativo, voltado à eficiência no cumprimento de suas atividades e aplicação das normas e regulamentos da organização. O outro modelo identificado foi denominado 'Emergente'. Este surgiu a partir das demandas ocorridas especialmente a partir da década de 90, influenciado por modelos adotados em empresas americanas e japonesas, apresenta um caráter estratégico, voltado à eficácia em suas ações, dando ênfase em sua gestão aos aspectos da cultura organizacional e da subjetividade do trabalhador..

Palavras-chaves: Políticas de Gestão, Recursos Humanos, Modelo Emergente.

DENISE CARVALHO TATIM PAIM

**AS POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS E REPERCUSSÕES
PSICOSSOCIAIS NO SER HUMANO TRABALHADOR**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado em Administração, da Universidade Federal de Santa Catarina, como requisito parcial à obtenção do Grau de Mestre em Administração.

Orientadora : Prof^ª. Dra. Zuleica Maria Patrício

PASSO FUNDO

1999

AGRADECIMENTOS

Como toda vivência humana, esta etapa de aprendizagem se reveste de significados que ultrapassam seus aspectos formais para representar um processo de construção coletiva, no qual muitas foram as contribuições que possibilitaram sua realização.

É chegada a hora então de agradecer àqueles, que partilhando seu conhecimento, seu tempo, seu carinho, seu apoio, deixaram generosamente uma parte de si neste trabalho.

À Universidade de Passo Fundo, que demonstrando sua preocupação com a qualificação institucional, oportunizou a realização do Curso de Mestrado em Administração.

Ao professor Acioly Rösing, Diretor da Faculdade de Economia e Administração, pelo empenho na realização do Curso de Mestrado e pela incansável assistência em todos os momentos.

Aos professores do Curso de Mestrado em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina – Turma Especial Universidade de Passo Fundo, que com dedicação e entusiasmo nos enriqueceram com seus conhecimentos e experiências.

Aos colegas de curso, com os quais muito aprendemos e trocamos, em especial aos colegas Eloi Dalla Vechia, Luiz Fernando de Mello, Paulo Carataju Simor e Ricardo Bier Troglio, cujo companheirismo e amizade foram para nós de um valor inestimável.

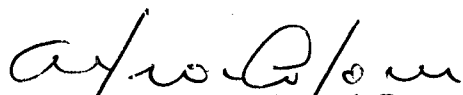
À professora Zuleica Maria Patrício, cuja sabedoria se expressa numa profunda consideração pelos valores éticos e humanos, nossa admiração e gratidão pela orientação fundamentada numa base de carinho, amizade e respeito.

Ao meu marido Danilo, minha filha Deborah, minha mãe Cecília, que com compreensão, paciência e amor estiveram sempre presentes. tornando-se agora credores de um tempo que esperamos poder repor.

**AS POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS E REPERCUSSÕES
PSICOSSOCIAIS NO SER HUMANO TRABALHADOR**

DENISE CARVALHO TATIM PAIM

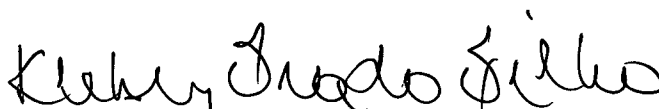
Essa dissertação foi julgada adequada para obtenção do título de Mestre em Administração – Área de Concentração: Gestão Institucional - e aprovada em sua forma final pelo curso de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina.


Prof. Nelson Colossi, Dr.
Coordenador do CPGA/UFSC

Apresentada à Comissão Examinadora, integrada pelos professores :


Prof.ª Dr.ª Zuleika Maria Patrício - Orientadora


Prof. Dr. Vitor Schuch Junior - Membro


Prof. Dr. Kleber Prado Filho - Membro

Podemos entrever, na moderna e tradicional atitude com relação à realidade, um sistema que eliminará todas as conseqüências desastrosas dos sistemas anteriores... Num mundo de civilização global, só os que buscam artifícios técnicos para salvar a civilização é que devem se desesperar. Mas os que acreditam, modestamente, no misterioso poder de seu próprio Ser humano, que está entre eles e o igualmente misterioso poder do Ser do mundo, esses de modo algum precisam se desesperar.

Vaclav Havel

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS.....	vii
LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS.....	viii
LISTA DE QUADROS.....	ix
RESUMO.....	x
ABSTRACT.....	xi
1 INTRODUÇÃO.....	1
2 MÉTODO DO ESTUDO.....	7
3 POLÍTICAS DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS NO BRASIL	11
3.1 EVOLUÇÃO HISTÓRICA DA DÉCADA DE 30 À DÉCADA DE 80.....	21
3.2 AS POLÍTICAS DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS NA DÉCADA DE 90.....	38
4 CARACTERIZAÇÃO DOS MODELOS 'TRADICIONAL' E 'EMERGENTE' DE POLÍTICAS DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS.....	99
5 MODELOS DE POLÍTICAS DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS E REPERCUSSÕES SOBRE O SER HUMANO TRABALHADOR.....	112
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	157
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	165

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - Novo paradigma da gestão de RH e relações de trabalho para a empresa competitiva.....	46
---	----

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

- CCQ – Círculos de Controle de Qualidade
CEP – Controle Estatístico de Processo
DO – Desenvolvimento Organizacional
FGTS – Fundo de Garantia por Tempo de Serviço
FRH – Função de Recursos Humanos
GP – Gerência de Pessoal
GRH – Gerência de Recursos Humanos
INMETRO – Instituto Nacional de Metrologia
JIT – Just in Time
O & M – Organização e Métodos
PADCT – Projeto Programa de Apoio ao Desenvolvimento Científico e Tecnológico
PACTI – Programa de Apoio à Capacitação Tecnológica da Indústria
PBQP – Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade
PICE – Política de Industrialização e Comércio Exterior
RH – Recursos Humanos
SEI – Secretaria Especial de Informática
SENAC – Serviço Nacional do Comércio
SENAI – Serviço Nacional da Indústria
T & D – Treinamento e Desenvolvimento
TIB – Tecnologia Industrial Básica
TPM – Total Productivity Maintenance
TQC – Total Quality Control
TWI – Training Within Industry

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Diretrizes de pessoal na Administração de RH.....	15
Quadro 2 - Prática da gestão de RH no Brasil.....	36
Quadro 3 - Tendências declinantes e ascendentes.....	79
Quadro 4 - RH Mecanicista x RH Holístico.....	97
Quadro 5 - Características dos modelos 'Tradicional' e 'Emergente' de políticas de gestão de recursos humanos.....	111

RESUMO

Neste trabalho buscou-se compreender as políticas de gestão de Recursos Humanos predominantes na atualidade no Brasil, e suas repercussões psicossociais no ser humano trabalhador, através de um estudo qualitativo, que teve como fonte de dados a Literatura Brasileira que versa sobre esse tema. Através de categorias de análise, delineou-se os modelos de políticas de gestão de Recursos Humanos tidos como predominantes, tendo em vista os pressupostos que os influenciam, características do sistema de trabalho, perfil de atuação da função de Recursos Humanos e as técnicas de operacionalização por ela utilizadas. Identificou-se dois modelos: um deles foi denominado como 'Tradicional', associado a pressupostos taylor-fordistas de gestão, no qual a função de Recursos Humanos assume um caráter burocrático, disciplinador, reativo, voltado à eficiência no cumprimento de suas atividades e aplicação das normas e regulamentos da organização. O outro modelo identificado foi denominado 'Emergente'. Este surgiu a partir das demandas ocorridas especialmente a partir da década de 90, influenciado por modelos adotados em empresas americanas e japonesas, apresenta um caráter estratégico, voltado à eficácia em suas ações, dando ênfase em sua gestão aos aspectos da cultura organizacional e da subjetividade do trabalhador. A reflexão crítica acerca dos dois modelos permite inferir que ambos apresentam importantes repercussões no que se refere às dimensões psicossociais do ser humano trabalhador, salientando-se através desta discussão, o significativo papel exercido pela função de Recursos Humanos, a qual não apenas implementa ações oriundas das diretrizes organizacionais, mas realiza diversos tipos de processos de mediação nas relações de trabalho, tanto a nível "econômico", "político", "ideológico" e "psicológico".

ABSTRACT

In this work it was looked for to understand the predominant policies of administration of human resources at the present time in Brazil, and its repercussions psychicosocial in the hard-working human being, through a qualitative study, that had as source of data the Brazilian Literature that turns on that theme. Through analysis categories, the models of politics of administration of human resources had as predominant was delineated, tends in view the presuppositions that influence them, characteristics of the work system, profile of performance of the function of human resources and the operacionalização techniques for her used. He/she identified two models: one of them was denominated as 'Tradicional', associated the presuppositions administration taylor-fordistas, in which the function of human resources assumes a bureaucratic, disciplinarian character, I reactivate, returned to the efficiency in the execution of its activities and application of the norms and regulations of the organization. The other identified model was denominated 'Emergent'. This appeared starting from the demands especially happened starting from the decade of 90, influenced by models adopted in American and Japanese companies, it presents a strategic character, returned to the effectiveness in its actions, giving emphasis in its administration to the aspects of the culture organist and of the worker's subjectivity. The critical reflection concerning the two models allows to infer that both present important repercussions in what he/she refers to the hard-working human being dimensions psychicosocial, being pointed out through this discussion, the significant paper exercised by the function of human resources, which doesn't just implement actions originating from of the guidelines organizacionais, but it accomplishes several types of mediation processes in the work relationships, so much at "economic", "political", "ideological" and "psychological" level.

1 INTRODUÇÃO

A gestão e o desenvolvimento das pessoas em um ambiente altamente competitivo, têm sido apontados como um dos mais sérios desafios das empresas na virada do milênio.

Refere Campos (1997) que as sociedades, organizações públicas e privadas e as pessoas vêm processando mudanças no sentido de se adaptarem às exigências da nova ordem mundial. Os processos de integração dos países, a maior participação na economia dos pequenos e médios empreendimentos, as novas tecnologias da informação, as transformações radicais nas organizações com os programas de qualidade, entre outros, são descritos freqüentemente na literatura administrativa como exemplo do que está ocorrendo.

Segundo Flood (1996), é aceito de forma generalizada que se está em meio a maior transformação na maneira pela qual os negócios são organizados e conduzidos, sendo que a literatura internacional de negócios está repleta de fatos sobre reestruturações organizacionais e a introdução de novos métodos e inovações acerca da gestão da força de trabalho.

As organizações hoje, argumenta Flood (1996), por necessidade, têm se tornado mais focalizadas em explorar os recursos de vantagem competitiva em face às rápidas mudanças na economia global, no ambiente e na tecnologia. Assim, como outros recursos de sucesso competitivo têm se tornado menos importantes, o que resta como fator crucial de diferenciação é a organização, seus empregados e como eles trabalham.

Por outro lado, salienta Boog (1991), as crescentes pressões do meio externo, que são exercidas sobre as empresas no aspecto de proteção ao meio ambiente, nas reivindicações de aumentos salariais significativos e na exigência de maior responsabilidade social, reduzem

suas probabilidades de êxito na busca de melhores resultados pela diminuição de sua flexibilidade de ação.

Nessa nova realidade, muitas empresas têm se lançado na busca do estabelecimento de novas formas de organização e gestão do trabalho, especialmente em países em desenvolvimento como o Brasil, os quais, num passado não muito distante, construíram sua vantagem competitiva sob a frágil base da mão-de-obra barata.

Dessa forma, relata Almeida (1993), paulatinamente, as empresa brasileiras vão se acomodando à nova realidade de mercado e investindo em sua preparação para a competitividade. Essa busca pela inserção num contexto de economia globalizada, onde a qualidade deixa de ser um diferencial para ser uma característica básica dos produtos ou serviços, tem se mostrado como um dos principais alavancadores para a valorização do ser humano não apenas como mão-de-obra, mas com todo o seu potencial criativo inerente à sua humanidade.

Nessa perspectiva, segundo Campos (1997), a função de Recursos Humanos passa a desempenhar um papel potencialmente preponderante na sobrevivência, consolidação e desenvolvimento empresarial, transformando-se numa área de ponta, capaz de gerar riqueza e adicionar valor.

Para o autor, a competitividade pressupõe uma mão-de-obra altamente qualificada e apta para absorver novas tecnologias. Os novos tempos exigem comprometimento e motivação elevada.

É dentro desse contexto, opina Campos (1997), que uma gestão de Recursos Humanos atualizada deve aportar uma contribuição significativa, para que a empresa alcance seus objetivos maiores dentro do conceito de crescimento e perenidade nos negócios, lembrando que resultados são obtidos através das pessoas.

Assim, conforme Fleury e Fischer (1992), as mudanças significativas ocorridas nos contextos político, econômico e social brasileiros, no início da década de 90, provocaram fortes alterações no tecido organizacional das empresas e no processo de relações de trabalho,

as quais, por serem recentes, dificultam uma avaliação mais precisa da dimensão real dos impactos provocados. Entretanto, segundo as autoras, entre as tendências que delinham-se com maior clareza estão as mudanças tecnológicas no processo de trabalho e as políticas de gestão decorrentes dos novos padrões de competitividade internacionais e nacionais.

Para as autoras, a implementação dessas mudanças não coloca em questão apenas a qualidade e o controle dos trabalhadores sobre o processo de trabalho, mas exige da empresa a redefinição de sua estratégia organizacional, principalmente no que se refere às políticas de gestão de Recursos Humanos. Observa-se nessas empresas maior preocupação com a definição de políticas de Recursos Humanos, integradas com o conjunto das demais políticas e estratégias organizacionais, sinalizando mudança significativa no espaço ocupado pela área de Recursos Humanos que procura, ao mesmo tempo, estar presente no chão de fábrica e nos processos decisórios das empresas.

Nesse contexto de mudanças que as empresas brasileiras vêm atravessando, vislumbram-se, então, algumas alterações significativas nas políticas de gestão de Recursos Humanos, as quais apresentam algumas tendências modernizantes que poderão determinar a emergência de mudanças efetivas nos padrões de relações de trabalho (Fleury e Fischer, 1992).

De acordo com Fleury e Fischer (1992), é possível identificar e aquilatar uma fase de transição da Administração de Recursos Humanos no Brasil, na qual os modelos utilizados até aqui se mostram obsoletos e os novos ainda não estão suficientemente maduros. Como nas últimas décadas o desenvolvimento histórico nas relações de trabalho mostrou-se lento e as políticas de gestão só se transformaram por reação, a estimativa de prazo para que essa maturidade se efetive torna-se exercício de difícil precisão.

Nesse contexto surge então a necessidade de discutir a direção das políticas de gestão de Recursos Humanos na empresa, seu perfil de atuação nesse momento caracterizado como de transição, bem como suas possíveis repercussões sobre o trabalhador.

Nesse foco de discussão diversas têm sido as contribuições na literatura da área, no sentido de procurar contrapor um perfil tido como tradicional de atuação de Recursos

Humanos, frente a um perfil mais atual, indicado para responder às exigências que se colocam num novo cenário de sociedade e organizações.

Para alguns, o processo de modernização de Recursos Humanos encontra-se muito mais ao nível do discurso do que na prática. Para outros, a área já está galgando progressos consideráveis nessa transição. Para outros ainda, convive-se no Brasil com uma diversidade muito grande de perfis de Administração de Recursos Humanos, fruto das diferenças culturais, sociais e econômicas presentes nas várias regiões do País.

Outro aspecto importante evidenciado através desse debate diz respeito às repercussões das políticas atuais de gestão de Recursos Humanos, o qual é explicitado por Wood Jr. (1995) ao referir que, quanto à relação entre as novas práticas e a elevação dos níveis de performance, não existem ainda fortes evidências empíricas que o comprovem, embora haja forte discurso neste sentido. Por outro lado, sabe-se das dificuldades enfrentadas por organizações que procuram, ou são obrigadas, a operar mudanças radicais em suas formas de gerenciar os recursos humanos. A adoção de novas práticas de gestão de Recursos Humanos tende a gerar grande liberação de energias, uma vez que condutas associativas, participativas e interpretativas são estimuladas e pouco pode-se prever sobre os destinos a que pode levar esse caminho.

Assim, as questões levantadas na literatura, associadas à vivência na área, realizada através do trabalho em organizações e da docência da disciplina de Administração de Recursos Humanos no curso de Administração, suscitaram o interesse em buscar, através da pesquisa bibliográfica e a partir de um olhar qualitativo, a explicitação desses modelos de políticas de gestão de Recursos Humanos e a compreensão das possíveis repercussões operadas pelos mesmos no ser humano trabalhador, no que se refere às suas dimensões psicossociais.

Partindo-se então do interesse pela problemática apresentada acerca do tema, é que o presente estudo teve como questão central de investigação:

“Quais os modelos de políticas de gestão de Recursos Humanos predominantes na atualidade no Brasil, e quais as suas repercussões psicossociais no ser humano trabalhador?”

Constituiu-se então o objetivo geral desta pesquisa, compreender as políticas de gestão de Recursos Humanos predominantes na atualidade no Brasil, e suas repercussões psicossociais no ser humano trabalhador.

Constituíram-se seus objetivos específicos:

- a) identificar o processo de construção histórica das políticas de gestão de Recursos Humanos;
- b) explicitar os modelos predominantes de políticas de gestão de Recursos Humanos na atualidade;
- c) elaborar uma reflexão crítica acerca das políticas de gestão de Recursos Humanos e as repercussões psicossociais no ser humano trabalhador.

Entende-se que a realização do presente estudo justifica-se tendo em vista a importância do trabalho no universo dos seres humanos, o qual, enfatiza Codo (1996, p. 165) “(...) é mais do que emprego, é o ato de atribuir significado ao meio, portanto a si mesmo e ao outro”, e considerando-se que, as políticas de gestão de Recursos Humanos desempenham importante papel nesse contexto, pois, expressam não só as diretrizes da empresa com referência aos processos de gestão de pessoal, mas também se configuram como elementos de mediação na relação capital/trabalho (Fleury e Fischer, 1992), intermediando as tensões entre indivíduo *versus* organização.

Dessa forma, acredita-se que a caracterização dos modelos de políticas de gestão de Recursos Humanos, e a discussão sobre repercussões destes sobre o ser humano trabalhador, possam contribuir para o enriquecimento do quadro de referência teórico acerca do tema, servindo assim de subsídio aos cursos de formação e aperfeiçoamento de Administradores, de modo especial no que se refere às disciplinas de Administração de Recursos Humanos, bem como possam ser utilizados como referencial para a realização de outros estudos na área.

Assim, através deste trabalho, buscou-se explicitar os modelos de políticas de gestão de Recursos Humanos e compreender possíveis repercussões sobre as dimensões

psicossociais do ser humano trabalhador, cabendo salientar, entretanto, que não houve a pretensão de dar conta de refletir criticamente toda a complexidade inerente às interrelações desses elementos, mas levantar questões que possam servir de subsídio a um melhor entendimento de sua dinâmica.

O presente estudo desenvolve-se apresentando, inicialmente, a evolução histórica das políticas de gestão de Recursos Humanos no Brasil, situando-as no seu contexto social e político, para a seguir explicitar as características dos modelos apresentados como predominantes na literatura consultada, passando-se então a discutir possíveis repercussões desses modelos sobre o ser humano trabalhador, para, por fim, apresentar as considerações finais acerca do tema.

2 MÉTODO DO ESTUDO

Este estudo constitui-se numa pesquisa bibliográfica, de cunho qualitativo, cujo objetivo consiste em compreender as políticas de Recursos Humanos e suas repercussões psicossociais no ser humano trabalhador.

Parafrazeando Vasconcellos e Davel (1996, p. 23), considera-se importante salientar que neste trabalho *“procurou-se fugir de uma preocupação única e central com rentabilidade ou instrumentalidade, visão que reduz o ser humano ao estado de engrenagem ou recurso, para lançar olhares sobre o ser humano subjetivo e complexo que dinamiza o mundo organizacional”*. Olhar multidisciplinar, que procurou incorporar campos do conhecimento frequentemente considerados marginais na lógica economicista, tais como o da psicologia, psicanálise, da sociologia, da filosofia, entre outros.

Desse modo, a compreensão dos modelos de políticas de gestão de Recursos Humanos e de suas repercussões no ser humano trabalhador se faz a partir de uma reflexão crítica que considera os significados atribuídos a essa realidade por seus atores, bem como sua interação com os aspectos do contexto no qual se desenvolve.

Justifica-se assim o enfoque qualitativo, o qual, conforme Patrício (1999), sob uma perspectiva holística, possibilita compreender a realidade através dos significados humanos e da percepção dos fenômenos nas interações do contexto no qual acontece, na tentativa de buscar a sua totalidade, conscientes apenas de sua aproximação.

Desse modo, para a realização do presente estudo procedeu-se inicialmente à exploração das fontes bibliográficas, sendo estas livros, revistas científicas, teses e relatórios de pesquisa sobre o tema, tendo como fim formar um quadro referencial acerca do objeto do estudo e definir, a partir disso, a bibliografia a ser utilizada.

Salienta Minayo (1998), que num primeiro momento, a bibliografia deve ser suficientemente ampla para traçar a moldura dentro da qual o objeto se situa: a busca de vários pontos de vista, dos diferentes ângulos do problema que permitam estabelecer definições, conexões e mediações, e demonstrar o “estado da arte”.

Realizada esta etapa exploratória selecionou-se a bibliografia que foi utilizada, tomando-se como referência para tal as leituras utilizadas e recomendadas nas disciplinas do Curso de Mestrado relacionadas à área, bem como aquelas referenciadas em outros trabalhos de pesquisa sobre o tema .

Assim, para a realização do estudo foram utilizados livros e artigos cujos autores se debruçam sobre o tema discutindo a questão das políticas de gestão de Recursos Humanos com base em estudos teóricos e ou empíricos realizados pelos mesmos, apresentando o perfil dessas políticas e sua conexão com os aspectos sociais e políticos do cenário em que se situam, assim como selecionaram-se para a reflexão crítica aqueles autores que através de uma abordagem que utiliza referenciais da psicanálise, psicologia e sociologia, buscam explicitar suas debilidades, contradições e seus prováveis impactos sobre o trabalhador.

Após a leitura preliminar da literatura, a qual teve um caráter seletivo, com o intuito de possibilitar reter o essencial a ser utilizado para o desenvolvimento da pesquisa, passou-se então à etapa de elaboração de fichas de leitura, sendo efetuado o fichamento bibliográfico, onde cada obra consultada recebeu ficha própria, sendo feita a seguir a ordenação alfabética das fichas por autor.

Uma vez ordenadas as fichas, procedeu-se à análise dos dados a partir das categorias e subcategorias de análise referentes às políticas de gestão de Recursos Humanos, construídas com base na primeira leitura analítica-reflexiva da literatura, sendo as mesmas denominadas :

a) Pressupostos :

- contexto em que se inserem
- modelo de gestão organizacional
- participação do trabalhador

- motivação do trabalhador
 - sistemas de controle
- b) Sistema de trabalho :
- organização do trabalho
 - forma de realização do trabalho
 - qualificação necessária ao trabalhador
- c) Perfil de atuação de Recursos Humanos :
- campo de atuação
 - nível hierárquico da função
 - forma de administrar
 - participação na estratégia
 - contribuição esperada
- d) Técnicas de operacionalização:
- uso da ciência comportamental
 - políticas de relações sindicais
 - sistemas de informação e comunicação
 - políticas de contratação
 - políticas de treinamento e desenvolvimento

- políticas de remuneração e recompensas
 - políticas de emprego
 - políticas de carreira
 - política de avaliação de desempenho
- e) Repercussões sobre o ser humano trabalhador :
- aspectos psicológicos
 - aspectos sociais

Estabeleceu-se assim os principais conceitos, categorias e noções a serem trabalhados, definindo-se, como refere Minayo (1998, p. 99), “*o caminho do pensamento que orientará o trabalho.*”

Procedeu-se então à construção dos modelos de políticas de gestão de Recursos Humanos e a reflexão crítica acerca dos mesmos relacionada aos seus aspectos sociais e históricos, numa perspectiva de análise qualitativa e aproximada da compreensão dialética a qual possibilita o “*entendimento do texto como resultado de um processo social (trabalho e dominação) e processo de conhecimento ambos frutos de múltiplas determinações mas com significado específico*” (Minayo, 1998, p. 227).

3 POLÍTICAS DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS NO BRASIL

Relata Enriquez (1997a) que as organizações empresariais foram por muito tempo consideradas conjuntos estabilizados, racionais ou tendendo à racionalidade, tendo por objetivo a produção de bens ou de serviços. A análise tayloriana e seu êxito encontra seu fundamento em uma tal concepção. A organização é, nessa ótica, comparável a uma máquina cujas diversas engrenagens (técnicas e humanas) são perfeitamente substituíveis e que deve funcionar, graças a uma estrutura de previsão e de manutenção, com o mínimo de custos técnicos e sociais.

Mais tarde, sob o impulso da psicossociologia de grupos e da sociologia das organizações, ela passou a ser encarada como um sistema social e humano colocando problemas de ligação, de decisão, de participação no poder e de controle das atividades. O comando, as modalidades de cooperação, os tipos de conflitos tornaram-se então as preocupações centrais, tanto para os administradores como para os analistas das estruturas sociais. O político e o afetivo tinham, portanto, direito de cidadania na organização que era animada por “paixões e interesses”.

Após alguns anos, uma outra abordagem das organizações surgiu: aquela que trata a organização como um sistema ao mesmo tempo cultural, simbólico e imaginário; um lugar onde se entrecruzam fantasmas, desejos individuais e coletivos, os mais subterrâneos como os mais operantes, e projetos voluntaristas.

Como decorrência, as diferentes formas de compreensão das organizações supõem diferentes visões do papel do ser humano no seu contexto, bem como influenciam a construção e implementação de modelos de gestão específicos.

Chanlat (1996), define por modo ou método de gestão o conjunto de práticas administrativas colocadas em execução pela direção de uma empresa para atingir os objetivos que ela se tenha fixado. É assim que o método de gestão compreende o estabelecimento das condições de trabalho, a organização do trabalho, a natureza das relações hierárquicas, o tipo de estruturas organizacionais, os sistemas de avaliação e controle dos resultados, as políticas em matéria de gestão do pessoal, e os objetivos, os valores e a filosofia da gestão que o inspiram.

Para o autor, todo método de gestão é influenciado ao mesmo tempo pelos fatores internos (estratégia perseguida, recursos, tipo de pessoal, tecnologia utilizada, culturas, história, tradições, personalidades dos dirigentes) e por fatores externos (contexto econômico, globalização, concorrência, ciclo econômico); contexto político (políticas governamentais, legislação, papel do Estado); contexto cultural (valores dominantes); contexto social (movimentos sociais, sindicatos, grupos de pressão).

De acordo com Chanlat (1996), todos os modos de gestão possuem dois componentes: um componente abstrato, prescrito, formal e estático (modo de gestão prescrito), e um componente concreto, real, informal e dinâmico, (modo de gestão real). Para o autor é realmente da relação entre esses dois componentes e notadamente da dinâmica entre os principais agentes internos (administração, empregados, sindicato), até externos (representantes públicos, governantes), que nascerá uma tensão mais ou menos intensa entre o pessoal da organização concernente e em consequência afetará os resultados materiais.

Chanlat (1996) descreve os métodos que, segundo o mesmo, têm orientado as políticas de gestão nas organizações sendo estes o método taylorista e neotaylorista, tecnoburocrático, método da excelência e o método participativo.

O modo de gestão taylorista e o neotaylorista se inspiram nos princípios desenvolvidos, na virada do século, por Taylor (1911). Caracteriza-se principalmente por uma divisão do trabalho muito fragmentada, produção sob premência de tempo, tarefas repetitivas, modos de remuneração segundo o rendimento (por peça, por hora), rigidez de horários, separação e direito de expressão muito reduzido, e até nulo, divisão entre a concepção e a execução e sistemas de controle muito elaborados. Segundo tal método de gestão, o ser humano é encarado somente como uma pessoa dotada de energia física e muscular e movido

unicamente por motivações de ordem econômica. A empresa é considerada como uma máquina e os homens e as mulheres como engrenagens dessa máquina de produção. É o universo por excelência do cálculo, da medida e da padronização das tarefas com a finalidade de reduzir os custos, aumentar os lucros e controlar o processo de trabalho. É encontrado não só no universo industrial mas também no setor terciário. A nova versão desse modo de gestão reside na utilização da informática, conservando no todo os princípios básicos.

O método de gestão tecnoburocrático surgiu quase no mesmo período que o sistema taylorista. Esse modo de gestão manifestou-se na esfera estatal para em seguida estender-se a todas as organizações de maior ou menor porte. Conforme Chanlat (1996) ele se caracteriza principalmente por uma pirâmide hierárquica desenvolvida, divisão do trabalho parcelada, regulamentação escrita onipresente, grande importância conferida aos especialistas e técnicos, controles muito sofisticados, comunicação difícil entre os escalões da empresa, centralização do poder, autonomia relativamente fraca para os patamares inferiores e um direito de expressão muito limitado.

Segundo o autor, num método de gestão dessa natureza, o ser humano está, antes de tudo, submetido ao império da norma e aos limites que a mesma fixa para as suas atividades. Esse respeito à regra é uma das características da personalidade de uma organização burocrática. Colocado de antemão para controlar a incerteza e reduzir o arbitrário, o modo de gestão tecnoburocrático fundamenta-se na noção de um *Homo Rationalis* destituído de paixão. Tal como o modelo de gestão tayloriano, ele encara a empresa como uma máquina, todavia racional e não unicamente mecânica.

O método de gestão da excelência (ou qualidade total) engloba as novas práticas administrativas que foram difundidas após o início dos anos 80. Baseando-se na noção de produzir melhor que os concorrentes (nacionais ou internacionais), ele enfatiza o primado do êxito, a valorização da ação, a obrigação de ser forte, a adaptabilidade permanente, a canalização da energia individual nas atividades coletivas, o desafio permanente. Esse modo de gestão caracteriza-se também por uma maior autonomia no trabalho, uma forte responsabilização, recompensas materiais e simbólicas individualizadas, relações hierárquicas mais "igualitárias", uma flexibilidade e uma polivalência da mão-de-obra e um recrutamento seletivo. Em relação aos outros métodos existentes, ele introduz algo de novo: a mobilização total do indivíduo a serviço da organização. Esse último fator canaliza a energia física, afetiva

e psíquica de seus membros. Ela se torna o local de todas as superações, da identificação e de todas as projeções individuais. Se os métodos de gestão taylorista e neotaylorista apelam à energia muscular e corporal, o modo de gestão tecnoburocrático à razão, o método de gestão fundado na excelência exige um comprometimento total e uma adesão apaixonada. Ele encara o ser humano como uma pessoa consagrada aos desafios e à superação de si mesma. Essa busca poderá efetuar-se no interior dessa organização excelente convertida numa equipe de combatentes. Esse modo de gestão é igualmente a resposta ocidental, para não dizer americana, ao desafio da administração japonesa que, como se sabe, fundamenta-se na equipe, na qualidade, no devotamento total e na conquista dos mercados a longo prazo.

O método de gestão participativo reagrupa mais ou menos todas as experiências de gestão que fazem com que o pessoal de uma organização participe em diversos níveis. Esta participação pode exprimir-se tanto a nível da organização do trabalho, quanto ao nível do poder, do ter ou dos resultados. Em todos os países industrializados, existem tais experiências, as quais podem ser encontradas, certamente, nas cooperativas, mas também nas empresas privadas. De acordo com Chanlat (1996), contrariamente ao método de gestão da excelência, que não é com frequência mais que um discurso, o modo de gestão participativo parte do princípio de que o ser humano é uma pessoa responsável à qual se deve conceder toda a autonomia necessária para a realização da tarefa para, na verdade, integrá-la na gestão mais global da empresa. É assim que se pode, sob este rótulo, reencontrar as experiências de reestruturação de tarefas como também as modificações técnicas do processo de fabricação ou ainda as formas de co-gestão sindical-patronal.

Higginson apud Boog (1991), define diretriz (*policy*) como um guia para executar uma ação, ou, de uma forma mais completa, como um guia amplo (verbal, escrito ou implícito) que estabelece fronteiras que fornecem os limites e direção geral dentro da qual a ação gerencial irá tomar lugar.

De acordo com Boog (1991), os fatores determinantes de formulação de diretrizes são de duas naturezas básicas: externas ou internas à organização.

Entre os fatores externos o autor refere os valores da sociedade, economia, legislação governamental. Entre os fatores internos são citados as características da própria empresa, os valores e interesses do executivo principal, valores e interesses da alta direção.

Conforme Boog (1991), as diretrizes de pessoal se aplicam na prática às funções que usualmente fazem parte da Administração de Recursos Humanos, sendo as mesmas:

Quadro 1 - Diretrizes de pessoal na Administração de RH

Diretriz	Função
Avaliação	- recrutamento, seleção, entrevistas, colocação de novos funcionários e medição do desempenho de pessoal operacional e gerencial.
Desenvolvimento	- treinamento de integração, treinamento no trabalho, treinamento de supervisão, desenvolvimento de gerência e desenvolvimento organizacional, programas educacionais, estágios, plano de carreira e sucessão.
Compensação	- administração de salários e benefícios, pesquisas salariais, compensação de executivos, sistema de mérito, sistema de incentivos, seguro, fundo de pensão.
Comunicações	- publicações internas aos funcionários, pesquisas de atitudes, planos de sugestões e relações comunitárias.
Relações Trabalhistas e Sindicais	- negociações, acompanhamento das atividades sindicais, reclamações trabalhistas.
Higiene e Segurança	- programas de segurança no trabalho, CIPA (Comissão Interna de Prevenção de Acidentes), condições físicas no trabalho e segurança patrimonial.
Serviços	- atividades recreativas e sociais, assistência social, restaurante.
Rotinas	- registros e documentações, estatísticas, folha de pagamentos, encargos sociais.

Fonte: Elaboração da autora com base em Boog (1991).

Referem Fleury e Fischer (1992) que as políticas organizacionais consistem em diretrizes que orientam as técnicas e os procedimentos adotados para execução das atividades de uma organização, de tal modo que sejam atingidos os objetivos. As políticas de gestão de Recursos Humanos expressam não só as diretrizes da empresa com referência aos processos da gestão de pessoal, mas também se configuram como elementos de mediação na relação capital/trabalho.

Para Pagès (1993), as políticas de Recursos Humanos têm três características essenciais as quais são assim definidas pelo autor : como práticas ideológicas, as políticas de Recursos Humanos não são apenas procedimentos descritivos do modo de funcionamento da organização, elas são também (ao mesmo tempo) o fundamento de uma produção ideológica. Não se podem dissociar os procedimentos, os dispositivos e o discurso destes dispositivos, da maneira como funciona, como são vividos pelos indivíduos. Os dispositivos operacionais e a ideologia estão indissolúvelmente ligados, tendo como função fazer interiorizar certas condutas e, ao mesmo tempo, os princípios que os legitimam.

As políticas de Recursos Humanos são processos de mediação pluridimensionais:

- no nível econômico, elas gerenciam as vantagens concedidas ao pessoal, em contraposição a seu trabalho;
- no nível político, elas asseguram o controle da conformidade às regras e aos princípios, a divisão dos indivíduos e dos grupos, o comando de suas relações;
- no nível ideológico, como foi visto, elas encarnam concretamente os valores de consideração pela pessoa, do serviço e da eficácia, que legitimam todas estas práticas e ocultam os objetivos de lucro e de dominação;
- no nível psicológico, elas praticam uma política de gestão dos afetos que favorece o investimento inconsciente massivo da organização e a dominação desta sobre o aparelho psíquico dos empregados.

Ainda, conforme Pagès (1993), as políticas de Recursos Humanos desenvolvem outros processos. Para o autor o conceito de mediação permite estudar a subordinação do

indivíduo à organização sob o ângulo das “vantagens” de toda espécie que esta lhe concede. Mas são outros aspectos da subordinação, outros processos que acompanham a mediação e contribuem para os mesmos efeitos:

- a abstração, que reduz o conjunto das relações sociais à lógica abstrata do dinheiro;
- a objetivação que confronta cada um na medida de sua utilidade a partir de critérios que lhes escapam;
- a desterritorialização que separa o indivíduo de suas raízes sociais e culturais, a fim de torná-lo mais receptivo ao código da organização;
- a canalização que transforma o máximo de energia individual em força de trabalho, através da carreira.

Fischer (1992) salienta a importância do estudo da filosofia e prática das políticas de Administração de Recursos Humanos apoiando-se no papel que estas assumem no contexto organizacional, na medida em que são elas que efetivamente definem os parâmetros nos quais os padrões de relações do trabalho são constituídos, e atendem aos objetivos de crescimento e acumulação do capital e às necessidades de manutenção e reprodução da força de trabalho alocada, direta ou indiretamente, no processo produtivo.

Para Fischer (1992), as técnicas utilizadas pela Administração de Recursos Humanos não são politicamente neutras, tanto que, o conjunto delas forma um corpo doutrinário que exprime a filosofia da organização para com o fator trabalho e que é genericamente denominado política de Recursos Humanos.

Conforme Fischer (1992), a denominação não é gratuita. Trata-se efetivamente de uma política, isto é, de um conjunto de decisões que instaura diretrizes de ação conscientemente escolhidas e elaboradas. E o objeto de sua ação é o homem enquanto trabalhador, isto é, aquele que ocupa a condição de recurso imprescindível para que a organização realize as atividades em função das quais ela existe.

É importante ressaltar que, além de fazer a interface entre o quadro político da sociedade, o qual contém o jogo das forças sociais, e o quadro interno de reprodução desse jogo ao nível da organização, a política de Recursos Humanos tem a função explícita de ceder o espaço no qual as relações do trabalho vão adquirir a sua expressão real e concreta. Fruto das formas de dominação, subordinação e resistência vigentes numa determinada situação concreta, os padrões de relações do trabalho observáveis são, também e concomitantemente, o produto das diretrizes administrativas; elaboradas para manter e controlar o trabalhador e o ato de trabalhar, no sentido orientado pelas metas que a organização pretende atingir.

De acordo com Fischer (1992), o conteúdo dessas diretrizes é composto:

- pelas determinações oriundas de uma estrutura sócio-política que define condições para a exploração do fator trabalho nas relações de produção;
- pela variação das características conjunturais do setor econômico em que a organização se insere;
- pela multiplicidade de características e condições específicas em que ocorrem as relações do trabalho.

Portanto, fatores como as condições de desenvolvimento, estagnação ou recessão econômica, assim como as especificidades do processo de trabalho e da composição da mão-de-obra, ou ainda as características de organização dos trabalhadores ao nível da empresa ou do movimento sindical, influenciam, significativamente, no modo como são definidas as práticas para manter, controlar e relacionar-se com o contingente de homens ocupados nas atividades cotidianas de trabalho.

A complexidade e diversidade desses fatores componentes ou influentes mostram que essas práticas não se resumem só aos procedimentos técnicos de manutenção e controle das condições em que se processa o trabalho em cada organização. Elas são práticas baseadas em diretrizes que exprimem uma política organizacional, e qualquer política, mesmo aquela cujo conteúdo é composto predominantemente de elementos objetivos ou técnicos, encerra também elementos do desejo, do lastro cultural e da postura ideológica dos homens que a elaboram e a praticam.

Assim, para Fischer (1992), não existem políticas de Administração de Recursos Humanos isentas da percepção de - e da opção por - sistemas definidos de relações sociais. Elas produzem, reproduzem e redefinem, para o contexto específico das organizações, as condições e características do sistema social em que se inserem. Isso não as coloca como instrumento passivo desse sistema, visto que elas gozam de um grau de autonomia sobre as condições concretas em que se dão as relações, que lhes permite um campo amplo de atuação segundo um leque bastante diversificado de estilos de intervenção.

Entretanto, salienta Fischer (1992), não se pode também conceber que o oposto seja verdadeiro, isto é, que as políticas possam acionar, a partir da situação de trabalho, o processo de revolução social capaz de instaurar a inovação absoluta da estrutura das relações de dominação de classe vigente em nossa sociedade. Mas entre os dois pólos - a política administrativa concebida como técnica imune ao enquadramento ideológico e isenta de responsabilidade pelas conseqüências advindas dos padrões de relações de trabalho que estabelece, ou concebida como instrumento eficaz para resolver a complexa questão social da relação entre o capital e o trabalho - existem concepções outras, que são mais próximas da prática real dessas políticas e nas quais se pode detectar o potencial de mudança social que elas são capazes de promover ou impedir.

Como qualquer produto da ação humana, as políticas de Recursos Humanos não emergem exclusivamente da vontade e da capacidade de escolha dos homens que as formulam explicitamente ou que, mesmo sem formalizá-las, colocam-nas concretamente em prática. Há um conjunto de fatores históricos, estruturais e conjunturais que orientam não apenas a percepção desses homens enquanto indivíduos, como também o comportamento manifesto deles e dos demais agentes sociais envolvidos na relação. Isto é, a elaboração das políticas administrativas de uma organização não é fruto exclusivo da decisão de dirigentes e profissionais, porque mesmo esta é um amálgama das condições e características de evolução sócio-cultural, econômica e política da sociedade mais ampla. E, para que sejam exercitadas na prática, precisam corresponder às necessidades e percepções que os indivíduos comungam, de alguma forma, sobre as situações para as quais elas fornecem as diretrizes (Fischer, 1992).

Conforme Fischer (1992), a vigência de determinadas políticas de Recursos Humanos e respectivas práticas administrativas está bastante relacionada com as características e posições dos trabalhadores, enquanto categoria social e agentes diretos da

produção. É preciso destacar que os caminhos da implementação autoritária de práticas administrativa coercitivas, que garantem sob pressão o controle do trabalhador, configuram a tradição dos padrões de relações do trabalho no Brasil. Eles sempre foram percorridos em função:

- das metas de acumulação capitalista estabelecidas ao nível do sistema como um todo e das organizações empresariais, particularmente em situações e momentos específicos;
- da baixa expectativa de reação por parte da classe trabalhadora, seja pelas poucas condições de barganha política que historicamente ela vem detendo no Brasil, seja pela eficiência com que lhe foi culturalmente internalizada a percepção da dominação e da subalternidade;
- da garantia oferecida pelo Estado ao capital para expropriar o trabalho sem princípios éticos e jurídico-institucionais mais rigorosos e independentemente de equilíbrios sociais e econômicos, desejáveis ou não, pela sociedade em geral.

Segundo Fischer (1992), os caminhos das práticas participativas são pouco utilizados referendando, no contexto das organizações empresariais, o quadro mais permanente em que se dão as relações sociais no Brasil, caracterizado pela restrição da cidadania, como direito e prática social, às classes despossuídas do poder econômico. As poucas tentativas de emprego dessas práticas não chegam a configurar mudanças essenciais no conteúdo das políticas instauradas e dos objetivos enfaticamente controladores a que se propõem, porque ficam ao nível de experiências modernizadoras da organização do processo produtivo que privilegiam aspectos técnicos e tecnológicos próprios desse processo. Ou procuram viabilizar o aumento da produtividade humana no trabalho, ou o aperfeiçoamento das condições de relacionamento interpessoal em que esse trabalho se realiza, mediante intervenção em fatores teoricamente capazes de influenciar a motivação, a satisfação e, genericamente, a atitude do trabalhador na situação de trabalho.

Nessa perspectiva, conforme salientam Fleury e Fischer (1992), os padrões das relações de trabalho em contexto organizacional são influenciados tanto pelas instâncias macropolítico-econômicas (Estado, movimentos sociais e o próprio mercado) como pelas instâncias internas à Administração de Recursos Humanos e da instância do simbólico (que em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional age como elemento de comunicação e consenso, assim como oculta e instrumentaliza as relações de dominação entre os agentes).

Assim, as políticas de gestão de Recursos Humanos expressam não só as diretrizes da empresa com referência aos processos de gestão de pessoal, mas também se configuram como elementos de mediação na relação capital/trabalho.

Partindo dessas premissas, o estudo das políticas de gestão de Recursos Humanos, requer a elaboração de quadro histórico a fim de situar, ao longo do tempo, os fatores que influenciaram sua definição e os padrões de relações de trabalho no Brasil.

Desse modo, procurar-se-á primeiramente analisar a evolução do perfil das políticas de gestão de Recursos Humanos no Brasil associada aos aspectos do cenário político-econômico do país, características do mercado de trabalho e perfil da classe trabalhadora, bem como às políticas de gestão e padrões de relações de trabalho para a seguir delinear as características predominantes nos diferentes modelos de gestão de Recursos Humanos, considerando as tendências atuais com os desafios e impasses que apresentam aos empregadores e empregados na presente década.

3.1 EVOLUÇÃO HISTÓRICA: DA DÉCADA DE 30 À DÉCADA DE 80

O final do século XIX assistiu ao processo que formou a classe operária brasileira ainda no bojo da expansão da economia cafeeira. Nos setores de serviços ferroviário e portuário, vinculados essencialmente às atividades de comercialização e exportação do café, foi se formando um núcleo de trabalhadores, embrião do proletariado urbano industrial. Com o final do regime escravocrata, as transformações na economia cafeeira, a formação de mercado de trabalho e de consumo interno, a disponibilidade de recursos financeiros e materiais, definiram-se as condições impulsionadoras do desenvolvimento industrial no eixo

São Paulo e Rio de Janeiro. Entre os principais ramos destacavam-se: têxtil, vestuário, produtos alimentares e oficinas de manutenção (Fleury e Fischer, 1992).

Nas primeiras décadas do século XX o parque industrial foi se expandindo, consolidando a posição da burguesia empresarial desse setor. A intervenção do Estado era restrita, tanto em termos de ingerência direta nas atividades produtivas como da regulamentação das relações capital/trabalho (Fleury e Fischer, 1992).

Ao nível da Administração de Recursos Humanos no Brasil o período que antecede a 1930 é descrito como a fase pré-jurídico-trabalhista, tendo em vista as relações de trabalho não serem pautadas pela legislação trabalhista. As empresas executavam apenas funções de registro, controle de quantidade de pessoal e folha de pagamento, sendo que tais atividades não eram sequer contempladas em um órgão específico para esse fim, e sim, desenvolvidas juntamente a outros processos administrativos, como controle de material e contábil, sendo efetuadas pelo então denominado guarda-livros (Almeida, 1993).

Aquino (1984), aponta como característica desse período a existência de uma participação mais intensa do trabalhador na dinâmica da empresa, como decorrência da ausência de intervenção estatal nas relações trabalhistas e pelo fato das empresas possuírem estruturas pequenas, permitindo uma maior aproximação entre o patrão e empregado.

Aquino (1984) destaca também nessa época, a influência dos imigrantes europeus sobre as relações trabalhistas brasileiras, em virtude de seu elevado grau de instrução, cultura e politização, assim como de sua experiência no campo sindical, que foi incorporada ao ambiente de trabalho, refletindo-se na mentalidade e formas de conduta do trabalhador brasileiro.

Segundo Fleury e Fischer (1992), as políticas de gestão da força de trabalho assumiam contornos variados conforme o setor de atividade. Em pequenas empresas de setores como gráfico, sapatos, mobiliário, nos quais ainda predominava atividade semi-artesanal, as distâncias hierárquicas e de qualificação entre patrão e empregados eram menores, manifestando-se padrões mais informais de gestão.

No setor têxtil Fleury e Fischer (1992) relatam que o grau de mecanização era maior e o número de empregados por unidade fabril superior. A imposição coercitiva da disciplina do trabalho fabril constituía a mola-mestra do sistema de gestão de uma mão-de-obra de baixa qualificação composta por homens, mulheres e crianças. Essa disciplina era exercida pelos diversos escalões hierárquicos (mestres, contra-mestres), intermediando relações extremamente predatórias entre capital e trabalho.

No setor ferroviário as políticas de gestão, nas primeiras décadas do século XX, assumiram caráter mais paternalista, em termos de concessões e benefícios aos empregados do setor. Empresas como a Companhia Paulista mantinham escolas de aprendizes e centros de treinamento para certas categorias como maquinistas e foguistas.

De acordo com Fleury e Fischer (1992) desenvolviam-se portanto, nessa época, padrões diferenciados em cada setor de atividade, dependendo das características do processo de trabalho, da unidade empresarial, do perfil da mão-de-obra empregada e do movimento associativista.

A partir de 1930, com a Revolução de Getúlio Vargas, a situação começou a tomar outra dimensão, cujas conseqüências se estendem aos dias de hoje. É conveniente fixar a idéia de que a época getulista teve grande influência na vida trabalhista nacional. É, aliás, impossível querer compreender o trabalhismo brasileiro sem o estudo do getulismo (Aquino, 1984).

A revolução de 1930, pondo fim à hegemonia dos cafeicultores, inaugurou o chamado Estado de Compromisso. Este Estado nasceu da complementaridade básica de interesses entre as várias facções da classe dominante (complementaridade esta que tinha suas raízes na própria história do café no século anterior) e pelo fato de nenhuma delas ser capaz de assumir o poder, naquele momento, em caráter exclusivo (Fleury e Fischer, 1992).

Com a crise da cafeicultura grandes contingentes de trabalhadores provenientes do campo passaram a se dirigir aos centros urbanos em busca de emprego no setor de serviços e na indústria. Ao mesmo tempo, a interrupção das correntes migratórias vindas da Europa contribuiu para a mudança do perfil da classe operária, desaparecendo gradativamente o operário de origem europeia, mais qualificado e politizado (Fleury e Fischer, 1992).

Getúlio Vargas, dotado de grande sensibilidade e tino político, percebeu a inquietação da classe operária e legislou a favor do trabalhador brasileiro, com o objetivo de arrefecer os ânimos, bloqueando na fonte às reivindicações trabalhistas ascendentes. Desse modo, a legislação emitida na época foi volumosa, incluindo a criação da Legislação Trabalhista, instituição da carteira profissional, concessão de férias, regulamentação do horário de trabalho no comércio e na indústria, instituição das comissões mistas de conciliação, estabelecimento das condições de trabalho de menores na indústria e criação do Ministério do Trabalho entre os inúmeros atos legais a favor da mão-de-obra (Aquino, 1984).

Além do Ministério do Trabalho, foram estimuladas as bases do sindicalismo brasileiro, criado sob o manto controlador do Estado, uma vez que Getúlio Vargas temia a capacidade de organização e mobilização da classe operária. Assim, o conteúdo da legislação favorecia os operários, dando-lhes certas garantias, ao mesmo tempo em que os colocava sob a tutela do Estado (Aquino, 1984).

Foi então que, com o impacto sofrido pelo advento da Legislação Trabalhista, as empresas criaram em suas estruturas a Seção de Pessoal, tendo como objetivo responder aos desafios governamentais, uma vez que precisavam acautelar-se pois os problemas de pessoal não mais podiam ser resolvidos com improvisação (Aquino, 1984).

Conforme Boog (1991), com a criação da CLT, os trabalhadores tiveram assegurados por lei uma série de direitos, que, ao mesmo tempo que pretendiam humanizar o trabalho e suas condições, em princípio colocavam o trabalhador como parte fraca e o empresário como homem mau. Essa postura defensiva e até policialesca passou a impregnar as relações com o pessoal. Todas as falhas eram rigorosamente registradas, de modo que, se no futuro houvesse uma reclamação trabalhista a empresa pudesse se defender na Justiça, caracterizando então uma fase predominantemente burocrática e disciplinar em termos de Administração de Recursos Humanos.

Os benefícios concedidos pela promulgação da legislação trabalhista eram considerados, pelos trabalhadores recém-incorporados ao mercado de trabalho urbano, muito mais como dádivas patronais ou do governo do que como direitos conquistados. Principalmente para os de origem rural, representava significativo avanço no *status* social e na percepção de emprego assegurado, com benefícios garantidos (Fleury e Fischer, 1992).

O Estado passou também a intervir diretamente sobre a questão da formação profissional. Ainda na década de 40 foi criado o Serviço Nacional da Indústria (SENAI), em convênio com a Confederação Nacional das Indústrias, objetivando organizar e administrar as escolas de aprendizagem industrial e fornecer programas de treinamento para a indústria e a construção civil. Em 1946 foi criado o Serviço Nacional do Comércio (SENAC) para a aprendizagem no setor comercial. Na década de 30 foi feita a reforma do ensino industrial, transformando as antigas Escolas de Aprendizes e Artífices em Escolas Técnicas Federais. Nos principais centros urbanos industriais foram sendo criados institutos destinados à pesquisa tecnológica, principalmente para a área de bens de capital (Fleury e Fischer, 1992).

Em alguns grandes empreendimentos, como é o caso da Companhia Paulista de Estradas de Ferro, procurou-se introduzir os princípios tayloristas de organização do trabalho, criando-se sistema de gestão compatíveis com alguns deles. Dois pontos merecem particular atenção, ou seja, a separação cada vez mais formalizada, através de estrutura hierárquica, entre as atividades de concepção e planejamento e as de execução e a importância dada à formação e treinamento das várias categorias profissionais (foram criados a Escola Profissional do Liceu de Artes e Ofícios, o Centro Ferroviário de Ensino e Seleção Profissional) (Fleury e Fischer, 1992).

O término da IIª Guerra assinalou o fim do Estado Novo e o início do processo de redemocratização do país. Nessa época consolidou-se a ação do Estado já delineada no período anterior, com investimentos diretos em setores produtivos básicos, dotando o país de importantes complexos industriais nos ramos de mineração, petróleo, geração e transmissão de energia elétrica, siderurgia e química básica. Na década de 40 foram criadas a Companhia Vale do Rio Doce (a partir da compra da *Itabira Iron and Company*), a Companhia Siderúrgica Nacional, a Companhia Nacional de Alcalis. No início dos anos 50 foi estabelecido o monopólio estatal de petróleo e criada a Petrobrás (Fleury e Fischer, 1992).

No setor da construção civil iniciou-se período de grandes obras como estradas de rodagem, barragens para usinas hidroelétricas e a própria construção da capital brasileira. Estabeleceu-se uma aliança entre governantes, burocracia estatal e alguns segmentos empresariais do setor que a partir dessa época passaram por processo de centralização e concentração de capitais (Fleury e Fischer, 1992).

Na década de 50 o Brasil deu um enorme salto desenvolvimentista a partir do governo de Juscelino, o qual aproveitou a infra-estrutura econômica montada por Getúlio Vargas e planejou o parque industrial brasileiro. Como não havia no País um capitalismo consolidado, foram trazidos do exterior vários grupos econômicos, abrindo as portas da nação ao capital estrangeiro e aos grupos internacionais, que trouxeram, entre outros efeitos, maior complexidade tecnológica e organizacional (Aquino, 1984).

Dessa forma, os grupos estrangeiros que se instalaram no país, entre eles a indústria automobilística, acarretaram a necessidade de pessoal melhor preparado, o que trouxe novas atribuições para a Seção Pessoal, como recrutamento e seleção sistematizados, treinamento e política de remuneração adequada a fim de manter a mão-de-obra estável e motivada (Aquino, 1984).

Conforme Aquino (1984), a necessidade de operacionalização desses sistemas fez com que o empresariado trouxesse dos Estados Unidos o modelo do *Industrial Relations* como solução, porém sua adaptação distorcida não resolveu os problemas existentes. De acordo com o autor, foram levados para as novas funções os antigos hábitos de trabalho, ou seja, continuaram voltados ao enfoque legal e disciplinar, com ênfase na burocracia. Houveram promoções salariais e de *status*, mas nada foi acrescentado às práticas da Administração de Recursos Humanos.

Surge então, a fase tecnicista ou instrumentalística da Administração de Recursos Humanos no Brasil, com a substituição da Seção Pessoal pelo Departamento de Relações Industriais, importando tecnologias que permitiam a operacionalização de subsistemas de Recursos Humanos, desde a contratação de pessoal à sua manutenção, passando pelo seu desenvolvimento (Almeida, 1993).

A espinha dorsal desse modelo era a criação de área para administração de cargos e salários, estabelecendo as funções, definindo as linhas da carreira, formalizando assim os vários níveis hierárquicos da estrutura de poder das empresas. Foram criadas, também, as áreas de treinamento, visando tanto ao treinamento operacional (realizado geralmente por agências externas) como ao comportamental (Fleury e Fischer, 1992)

Data dessa época a introdução do *Training Within Industry* (TWI), que se tornou o grande modismo dos treinamentos de chefia na área comportamental. Esse modelo pautou a estruturação das áreas de Recursos Humanos e o desenvolvimento de práticas e instrumentos gerenciais na maioria das grandes empresas brasileiras até os dias atuais. Influenciou a formação de cultura própria aos profissionais de Recursos Humanos, perpassando vários setores e unidades produtivas, a qual se manifestou significativamente no período seguinte. Influenciou também, de certo modo padronizando, os aspectos mais técnicos e instrumentais da gestão das relações de trabalho (Fleury e Fischer, 1992).

— A esse respeito Fischer (1992) coloca que com a consolidação das novas bases da industrialização e do próprio modelo político brasileiro, essas transformações vão se acentuando e ganhando novos requintes, já sob a definitiva influência teórica dos modelos, principalmente norte-americanos, trazidos pelas multinacionais, que encontravam como receptáculo ideal uma nascente e cada vez mais ampla camada de técnicos de nível superior que a chamada política de democratização do ensino vinha colocando no mercado, através dos inúmeros cursos noturnos que as instituições privadas vieram a criar, principalmente nas regiões mais industrializadas do país. Formados sem nenhuma base crítica e com o operariado praticamente manietado pelo regime político, o que lhes favorecia a falsa visão de eficiência, o trabalho desses técnicos pôde-se desenvolver linearmente dentro dos pressupostos iniciais da busca do desenvolvimento com a harmonia.

Para Fischer (1992), o próprio “batismo” da área administrativa com o conceito de Relações Industriais, oferece uma interpretação interessante do modo como se procedeu a essa modernização, que pode ser tão significativa quanto a importação dos métodos e técnicas americanos e a inflação de profissionais formados com superficialidade e estreiteza. Ao passar de Departamento do Pessoal para Departamento de Relações Industriais, não se tem apenas um diferencial de nomenclatura, ou um salto qualitativo do aspecto técnico da administração. Coloca-se também uma muralha em relação ao ambiente externo, isto é, o relacionamento dos trabalhadores será circunscrito ao âmbito da empresa e concebido exclusivamente como produto dela. Deixa de existir o cordão umbilical com a sociedade mais ampla e, com isso, qualquer possibilidade de que eventuais conflitos gerados por uma estrutura de desigualdade social tenham continuidade no interior asséptico da organização. Ao mesmo tempo, garante total controle do feudo, na medida em que as relações ali estabelecidas obedecem aos códigos

da cultura organizacional, e qualquer comportamento desviante pode ser previsto ou, no mínimo, corrigido segundo os parâmetros internos.

Refere Fischer (1992) que a própria utilização do conceito Relações Industriais parece intencional na medida em que ela não é apenas um erro de tradução técnica. O administrador de Relações Industriais nos EUA é basicamente o mediador, a figura que garante os procedimentos de negociação próprios das relações trabalhistas. Ora, ao criar um modelo de interiorização do conflito na organização para abortá-lo pelo sufoco técnico e comportamental, não se cogitava de dialogar, comunicar, negociar.

Entretanto, era preciso, ao nível simbólico, sublinhar a tecnicidade das soluções para justificá-las e mistificar sua importância; por isso, empregou-se um termo - relações - cujo significado era na realidade o comportamento mais reprimido - o relacionamento - num contexto político mais amplo no qual Relações Trabalhistas era sinônimo de tratamento judicial das questões conflituosas entre o empregado e patrão, e Relações do Trabalho era um conceito evitado porque tinha uma aura subversiva, lembrava antagonismo de classes.

Segundo Fischer (1992), algumas discussões críticas no interior dos fechados e prestigiados grupos dos profissionais de Relações Industriais, mais as decepções dos técnicos com os resultados obtidos, os quais não correspondiam à eficácia apregoada da técnica, e a emergência de conflitos acima do que a teoria permitia prever, provocaram a busca de métodos e técnicas mais realistas.

Assim, emergiram em alguns setores a preocupação com o homem, a valorização do fator trabalho, o questionamento sobre a qualidade de vida, a percepção da força dos movimentos sociais, a surpresa com as greves, que são pontos de questionamento que encaminham as teorias e práticas de Relações Industriais para as propostas de administração de Recursos Humanos. O passo seguinte talvez seja o que admitirá o homem político e o trabalhador-cidadão e se explicitará em teorias e práticas de administração das Relações do Trabalho.

Com relação ao movimento sindical Fleury e Fischer (1992) relatam que nos anos 50 o controle do Ministério do Trabalho sobre os sindicatos passou a ser menos estrito, levando ao ressurgimento de movimento sindical mais ativo. Entretanto, a estrutura sindical

permaneceu praticamente intacta, dependente do Ministério do Trabalho para seu funcionamento.

A orientação do movimento sindical assumiu caráter político voltado aos grandes temas da sociedade brasileira como restrição e controle ao capital estrangeiro, maior participação do Estado na economia, reforma agrária. Na década de 60 o apoio das várias entidades sindicais ao governo Goulart orientava-se por proposta política nacional desenvolvimentista. O papel do Partido Comunista e a atuação de seus dirigentes junto ao movimento sindical foram significativos. Em determinados setores os sindicatos assumiram as lutas mais específicas das categorias profissionais que representavam, em termos de condições de trabalho, salário, benefícios, transformando a dívida em direito.

Assim, de acordo com Fleury e Fischer (1992), a definição do padrão de relações de trabalho em cada organização assumiu sua especificidade em função das características do setor de atividade, do processo produtivo e principalmente do perfil da classe trabalhadora e sua mobilização sindical.

A instalação do regime de exceção em 1964 propiciou a expansão da intervenção estatal sobre a vida civil, tornando ainda mais preponderante o papel do Estado na definição dos rumos da economia brasileira. Comprometendo o já frágil regime federalista vigente, estabeleceu-se novo padrão de relacionamento entre o governo central e os estaduais caracterizado por concentração de recursos e centralização das decisões. Os instrumentos utilizados para consolidar esse processo foram as reformas administrativa, tributária e fiscal e a implantação do planejamento como estratégia para impor diretrizes padronizadas às atividades públicas e aos respectivos investimentos (Fleury e Fischer, 1992).

As modernizações técnica e administrativa de certas áreas-chave do aparelho institucional permitiram ampliar a esfera de atuação do poder federal, principalmente no concernente a planejamento e controle visando a viabilizar os projetos de crescimento dos governos militares. Nesse contexto foram elaboradas políticas públicas que explicitavam metas de desenvolvimento industrial e tecnológico, o Estado passou a intervir diretamente para direcionar os investimentos privados, propiciar condições atraentes aos investimentos estrangeiros e criar os requisitos necessários à aplicação e acumulação de capital em diversas atividades produtivas (Fleury e Fischer, 1992).

Para tanto, diferentes estratégias foram empregadas, entre elas estão a criação de incentivos e subsídios para estimular determinados setores ou atividades; a contratação direta de serviços - como as grandes obras públicas desse período - ou ainda a expansão das empresas estatais; a interferência direta sobre aspectos específicos das relações de trabalho como a legislação previdenciária, a política salarial e a organização sindical (Fleury e Fischer, 1992).

Fleury e Fischer (1992) referem que essas características do período exerceram importante influência nos padrões de gestão da força de trabalho, visto que as empresas trabalhavam em condições propícias ao estabelecimento de políticas organizacionais que não visavam à valorização dos recursos humanos e tendiam a depreciar o fator trabalho. Na maioria dos setores mais atuantes da produção a oferta de mão-de-obra era alta, propiciando rebaixar os níveis salariais e utilizar a rotatividade de pessoal como instrumento de gestão.

Segundo Fleury e Fischer (1992), ao assumir para si a definição dos índices de reajuste salarial, assim como as regras do relacionamento entre capital e trabalho, o Estado retirou das empresas a responsabilidade de proceder à definição dos padrões salariais e a administração dos salários passou a ser uma atividade mais voltada à administração interna de cargos e carreiras.

A disponibilidade de mão-de-obra não era maior do que a demanda somente em alguns setores e para algumas funções que exigiam certos requisitos de qualificação e/ou especialização profissional. Mesmo nestes casos as organizações encontraram soluções relativamente simples. Por um lado, os órgãos de formação profissional procuraram se adequar às necessidades do mercado; por outro, os investimentos em treinamento eram recompensados pelo próprio retorno do trabalho qualificado, permitindo rebaixar em curto espaço de tempo o custo da força de trabalho (Fleury e Fischer, 1992).

Data de 1966 a criação do FGTS que eliminava as possibilidades de estabilidade de emprego, atendendo antiga demanda de multinacionais instaladas no país e empresas nacionais, ao garantir maior desenvoltura na renovação periódica do quadro de pessoal, como meio de manutenção do custo dispendido com mão-de-obra, e o recolhimento de encargos sociais, como forma de delimitar a responsabilidade do empregador na relação empregatícia (Fleury e Fischer, 1992).

A repressão à organização sindical independente adquiriu nesse período sua face mais radical, na esteira da violenta repressão política que o caracterizou, impedindo de um lado, a articulação e a mobilização dos trabalhadores para exercerem pressões em defesa de seus interesses e, de outro, que as áreas de Recursos Humanos das empresas desenvolvessem sua capacitação gerencial e técnica para gerir as relações de trabalho, fora dos marcos normativos da Legislação e da Justiça Trabalhista (Fleury e Fischer, 1992).

Para Fleury e Fischer (1992), destacaram-se como mudanças das características de Administração de Recursos Humanos nesse período a absorção do conceito de Relações Industriais e sua implementação relativamente desfigurada em grandes organizações e a maior preocupação com a capacitação e o desenvolvimento gerencial. Parte dessas mudanças refletiu a importação de modelos das multinacionais, parte refletiu as necessidades oriundas da multiplicação dos níveis de chefia e da sofisticação de técnicas e instrumentos gerenciais que passaram a ser adotados.

Aquino (1984), relata entre os fatos que trouxeram importantes influências sobre a Administração de Recursos Humanos nas décadas de 1960 e 1970, a revolução de 1964 que fez com que os problemas dos trabalhadores fossem novamente abafados e adiados e, a partir da abertura política no final dos anos 70, os movimentos grevistas nos estados industrializados entre eles os das categorias dos metalúrgicos, médicos e professores. Em termos de atividades a área de Recursos Humanos nesse período caracteriza-se pelo crescimento numérico, com grande atividade no preenchimento de vagas e treinamento, porém voltada para dentro e alienada da realidade da empresa.

De acordo com o autor, a Administração de Recursos Humanos durante todo o período analisado trouxe uma contribuição mínima para a solução ou, pelo menos, redução desses conflitos. Enquanto um processo social dinâmico se desenvolvia no Brasil, as práticas da Administração de Recursos Humanos concentravam-se na burocracia ou nos aspectos legais e punitivos. E o mais grave era o fato de que concebia a empresa como um modelo fechado, imune às influências externas.

Os anos 70 e 80 apresentaram sensíveis transformações da sociedade e da economia brasileira que se refletiram em nível das políticas públicas, da ação empresarial e dos padrões de relações de trabalho vigentes as quais são relatadas por Fleury e Fischer (1992).

Entre os fatos mais significativos é referido que na década de 70 o Estado procurou articular o Sistema Nacional de Formação Profissional que congrega as várias entidades responsáveis pela formação profissional no país. Através da promulgação da Lei 6297/75 procurou incentivar diretamente a atividade de treinamento. O alcance desse incentivo foi, entretanto bastante restrito - em estudo sobre a avaliação de seus resultados observou-se que 80% das empresas brasileiras realizando atividades de formação profissional as faziam sem o auxílio do incentivo. Apenas grandes empresas, com altos impostos a pagar e de alguns setores de atividade como bancário, fumo, material de transporte, a ele recorriam. Verificou-se também que os níveis profissionais mais beneficiados eram os de diretores e gerentes e não a mão-de-obra operacional, como era intenção inicial da Lei.

O crescimento populacional, principalmente da região Sudeste do país, intensificava-se com o incremento das correntes migratórias internas, gerando o surgimento das regiões metropolitanas, atraentes pela oferta de empregos e condições de vida modernas. Simultaneamente à progressiva redução do peso relativo do emprego no setor agropecuário cresceu a absorção de mão-de-obra pela indústria de transformação, pela construção civil e pelo setor de serviços.

Nesse quadro deu-se a integração nacional do mercado de trabalho; ao mesmo tempo em que este se tornava mais sensível às crises de desemprego, houve aumento considerável de participação da mão-de-obra feminina e intenso processo de mobilidade estrutural, mas o acesso à vida urbana e aos novos padrões de consumo não resultou em diminuição da pobreza, visto que a concentração de renda e propriedade reforçou as desigualdades sócio-econômicas da população.

A deterioração das condições de vida de amplos contingentes populacionais e a insatisfação dos trabalhadores com as condições de vida e de trabalho - dentre elas as jornadas prolongadas; as carências de saúde, nutrição, segurança; e o arrocho salarial - cruzariam, em meados da década de 70, com a ampla reivindicação de diferentes setores sociais pela abertura política. Dentre os movimentos sociais que questionavam a legitimidade político-institucional da época surgiram grupos de oposição sindical pondo em cheque a estrutura vigente no sindicalismo, o papel do Estado e o anacronismo da legislação, bem como as políticas organizacionais miopes face às mudanças sociais e políticas em curso.

O novo sindicalismo emergente na passagem dos anos 70 para os 80 impulsionou a ocupação de espaço político pela classe trabalhadora, principalmente nos centros mais avançados, mudando também sua própria articulação e forma de atuação. A formação das centrais sindicais e a relevância do papel dos órgãos de assessoria técnica dos próprios sindicatos são indicadores dessas mudanças substantivas, que ficaram mais evidentes durante as discussões sobre os direitos sociais dos trabalhadores na Constituinte em 1988.

Identificam-se também nesse período mudanças quanto à própria composição de amplos contingentes da classe trabalhadora. A incorporação do trabalhador rural ao universo urbano é uma realidade na qual as atividades agropecuárias e agroindustriais foram capitalizadas. O nível de educação formal e o grau de informação do trabalhador elevaram-se, acionando posturas mais participativas e reivindicatórias.

A própria adoção de novas tecnologias - como a microeletrônica em atividades operacionais, a informatização rápida das atividades do setor de serviços intensificada nesse período, contribuiu para o desenvolvimento profissional dos trabalhadores e para as mudanças verificadas em suas relações com o trabalho e com a organização.

De acordo com Fleury e Fleury (1997), já no início dos anos 80, instalou-se uma polêmica em torno da idéia de que seria primordial passar a um processo de modernização industrial baseado em tecnologias de base microeletrônica, com a robotização surgindo como tendência predominante. A Política Brasileira de Informática passou a ocupar o centro do palco como grande promessa para uns e grande ameaça para outros.

Relatam Fleury e Fleury (1997) que as previsões elaboradas pela Secretaria Especial de Informática (SEI), em 1982, estimavam a eliminação de 2.400.000 postos de trabalho até 1990, pela introdução das tecnologias de base microeletrônica. A ameaça de desemprego tecnológico criou um grande movimento de resistência a qualquer mudança que surgisse no âmbito das empresas.

Por outro lado, estabeleceu-se um clima de incerteza sobre as políticas industriais e de instabilidade macroeconômica, a qual foi acentuada pela sucessiva edição de planos de estabilização econômica. Em termos de organização industrial houveram como conseqüências o esgarçamento das redes de fornecimento, em razão dos conflitos surgidos em termos de

renegociação de preços dentro das cadeias produtivas, agravados pelos aquecimentos e desaquecimentos da demanda decorrentes do estilo *stop-and-go* das políticas econômicas e um aumento da taxa de rotatividade da mão-de-obra como forma de contornar o congelamento salarial imposto pelas políticas de estabilização (Fleury e Fleury, 1997).

Segundo Fleury e Fleury (1997), o tema Qualidade emergiu no cenário brasileiro nos últimos anos da década de 70, de maneira bastante peculiar. Como resposta à demanda de maior participação nas empresas por parte dos trabalhadores e sindicatos, estas, de maneira bastante astuta, ofereceram os Círculos de Controle de Qualidade (CCQ) como um moderno sistema participativo. Com isto resolviam dois problemas: a participação dos trabalhadores e a melhoria de qualidade. A difusão dos CCQ no Brasil foi muito rápida: em 1982, o Brasil era o segundo país do mundo em termos de números de CCQ depois do Japão. As empresas, no entanto, implantaram os CCQ sem maiores mudanças no que diz respeito a suas estratégias ou organização. Assim, depois de exaurir as possibilidades iniciais dos CCQ, estes programas foram descontinuados.

Algo parecido ocorreu com a idéia do *Just in time* (JIT) - *kanban*. Na verdade, o termo *kanban* difundiu-se pelo ambiente industrial brasileiro bem antes do que o conceito de JIT. Este relativo desconhecimento dos métodos e técnicas de origem japonesa propiciou alguns abusos, como ocorreu em empresas automobilísticas. Estas, dada sua privilegiada posição de barganha com os fornecedores, definiram *kanban* como a entrega da quantidade pedida com a qualidade especificada no momento requerido, mas com o pagamento só sendo liberado no momento em que o produto estivesse sendo comercializado junto ao cliente final. Isto significou a transferência do problema dos estoques para os fornecedores e uma punição financeira pela defasagem dos pagamentos e recebimentos, dadas as altas taxas de inflação reinantes (Fleury e Fleury, 1997).

De acordo com Fleury e Fleury (1997), no plano governamental, as primeiras orientações para com a questão da Qualidade emergiram com o desenvolvimento do Projeto Programa de Apoio ao Desenvolvimento Científico e Tecnológico (PADCT), financiado pelo Banco Mundial. Entre os projetos, elaborados entre 1985 e 1987, havia um denominado Tecnologia Industrial Básica (TIB), sendo esta definida em termos de três componentes: qualidade, metrologia e normalização. As atividades do governo que se seguiram foram, em boa parte, baseadas nos resultados desses estudos e nas pessoas que deles participaram. O

fortalecimento do Instituto Nacional de Metrologia (INMETRO) e a instituição de processos de certificação são alguns dos pontos mais visíveis dessa nova orientação.

No plano concreto da produção, salientam Fleury e Fleury (1997), as condições de operação só se alteraram concretamente no início dos anos 90, com a nova Política Industrial e de Comércio Exterior implantada pelo Governo Collor.

Conforme Fleury e Fischer (1992), a gestão de Recursos Humanos estava em início de processo, extremamente despreparada para essas mudanças. Não havia expectativa de transformação nos padrões de relações de trabalho, nas formas de organizar o processo de trabalho e na ação organizada da classe trabalhadora.

Algumas mudanças tecnológicas, dificuldades de relacionamento com os empregados, ou mesmo o modismo, levaram determinadas organizações a adotar estratégias participativas, geralmente vinculadas à organização do trabalho ou concebidas como um espaço *ad hoc* no interior da organização. Grande parte dessas experiências abortou, entretanto, em função de clara dificuldade de explicitar metas e, principalmente, de estabelecer compromissos reais com os empregados envolvidos.

As políticas de Recursos Humanos propriamente ditas raramente conseguiram incorporar as propostas de flexibilização, participação e congêneres, permanecendo nos limites mais convencionais da administração de pessoal. Deste modo, as inovações geralmente experimentadas nos padrões de gestão tenderam a se limitar à organização do processo de trabalho, muitas vezes chegando a conflitar com o conteúdo das diretrizes organizacionais mais amplas (Fleury e Fischer, 1992).

Embora reconhecendo não ser fácil traçar uma linha cronológica para a Administração de Recursos Humanos nas organizações brasileiras, dado o número de diferentes movimentos com diferentes características e grau de realizações práticas que marcam sua evolução, Wood Jr. (1995) sintetiza no quadro a seguir as práticas da gestão de Recursos Humanos no Brasil no decorrer do processo histórico relatado.

Quadro 2 - Prática da gestão de RH no Brasil

Período	Fase	Característica
Antes de 1930	pré-jurídico-trabalhista	<ul style="list-style-type: none"> ▪ inexistência de legislação trabalhista e de departamento pessoal ▪ descentralização das funções
Décadas de 30 a 50	Burocrática	<ul style="list-style-type: none"> ▪ advento da legislação trabalhista ▪ surgimento do departamento pessoal para atender às exigências legais
Décadas de 50 e 60	tecnicista	<ul style="list-style-type: none"> ▪ implantação da indústria automobilística ▪ implementação dos subsistemas de RH ▪ preocupação com a eficiência e desempenho
Meados da década de 60 décadas de 80 e 90	sistêmica	<ul style="list-style-type: none"> ▪ surgimento da gerência de RH e do responsável de relações industriais ▪ integração dos enfoques administrativo, estruturalista e comportamental ▪ reformas estruturais profundas ▪ migração da FRH para as áreas operacionais ▪ surgimento do movimento da qualidade ▪ heterogeneidade

Fonte: WOOD JR. (1995)

Desse modo, a recuperação histórica dos pontos considerados relevantes para a evolução da Administração de Recursos Humanos no Brasil permite sugerir que as políticas de gestão de Recursos Humanos (presentes de forma explícita em documentos ou discursos organizacionais, mas na maioria das vezes implícitas e dedutíveis nas práticas concretas das organizações) apresentam um caráter eminentemente reativo às forças externas e dinâmica das relações internas à organização.

Fleury e Fischer (1992) destacam entre as forças externas mais significativas a ação do Estado no processo de regulação das ordens social e econômica, na formulação das políticas públicas, das leis e decretos; a ação dos movimentos sociais, sindicais e patronais através de suas demandas, posições ou reivindicações e a ação do mercado, principalmente a do trabalho, mas também as ações influentes do de produtos, de tecnologia, financeiro, ainda que filtradas através das áreas específicas da organização.

Entre as forças ligadas à dinâmica interna são destacadas por Fleury e Fischer (1992) as mudanças no processo produtivo originárias da transformação tecnológica e/ou da organização do processo de trabalho; mudanças no perfil da força de trabalho em termos de sua qualificação, seus valores, traduzidos em comportamentos, expectativas na relação de trabalho; ação da cúpula diretiva da organização, quem realmente define as diretrizes do processo de gestão de pessoal.

Baseado nisso, verifica-se a partir das colocações dos autores que a tarefa de gerenciar Recursos Humanos vêm se alterando de forma substancial nos últimos anos tendo em vista o atendimento a essas demandas externas e internas à organização, sendo que diversas são as tentativas de caracterizar a função de Recursos Humanos na presente década.

Partindo então do contexto apresentado procurar-se-á a seguir apresentar as formas de gestão de Recursos Humanos predominantes na década de 90, conforme são apontadas na literatura para, a partir disso, delinear-se um modelo que sirva à função de identificar suas características predominantes.

3.2 AS POLÍTICAS DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS DA DÉCADA DE 90

Relata Ruas (1995) que em grande parte das economias da América Latina, e em especial, no Brasil, o chamado processo de reestruturação produtiva tem início no final da década de 80. O fato de se iniciar mais tarde forçou esse processo a um ritmo mais intenso e mais crítico. A primeira fase da reestruturação do Brasil, por exemplo, é marcada por uma grande escassez de recursos para investimentos e por uma contração geral da produção e do emprego. Essa dinâmica constrangeu de tal forma o mercado interno, que a opção das empresas, que pretendiam manter seus níveis de faturamento, era de se voltar para o mercado externo.

Entretanto, competir no mercado externo significava atingir padrões de performance muito mais elevados, tendo em vista a defasagem entre o desempenho das empresas nacionais e internacionais que era então muito grande.

Para agravar essa urgência, a política de liberalização do mercado brasileiro, por meio da redução progressiva das alíquotas de importação, começava a apontar, especialmente em alguns segmentos da economia, para uma crescente internacionalização das relações de concorrência interna.

Assim sendo, segundo Ruas (1995), a constatação das diferenças em resultados e desempenhos estimula muitas empresas à implantação de políticas de melhorias, inspiradas no chamado “modelo japonês” e nos princípios da Qualidade Total, o que, conforme o autor, influenciou significativas mudanças na organização do trabalho, no papel do trabalhador e nas relações entre empresas e trabalhadores.

Entre os impactos mais importantes para a organização e gestão do trabalho Ruas (1995) destaca que os Programas de Qualidade e Produtividade implicam maior capacitação dos trabalhadores, participação na elaboração de normas e procedimentos de controle da qualidade, responsabilidade pelo controle da qualidade, polivalência e multifuncionalidade, organização do trabalho com base em equipes, redução de taxas de *turnover* e absenteísmo, redução dos conflitos entre trabalhadores e empresas.

Ruas (1995) discute então os modelos de gestão e organização do trabalho, traçando um comparativo entre aqueles que se desenvolveram dentro da configuração fordista frente aqueles que se desenvolveram a partir da implementação dos programas de qualidade e produtividade.

O tipo de gestão e organização do trabalho que se desenvolve dentro da configuração fordista é caracterizado por Ruas (1995) por uma tendência à racionalização dos tempos operacionais, graças à intensificação da divisão do trabalho e da mecanização sincronizada ao fluxo de produção. Ao mesmo tempo, são reduzidas substancialmente as atividades relacionadas à concepção e preparação do trabalho no nível operacional, atividades que sobem os níveis hierárquicos rumo aos escritórios de planejamento e controle da produção. Como resultado, as exigências de formação e conhecimento tornam-se mínimas para a grande maioria das atividades operacionais.

O princípio predominante na produção do trabalho fordista é o das relações de trabalho individuais, cuja unidade técnica adota a seguinte forma: “um posto, um homem, uma tarefa”.

Ao mesmo tempo, segundo Ruas (1995), desenvolvem-se práticas que combinam controle hierárquico e incentivos financeiros para se fazer aceitar um trabalho monótono pouco estimulante e para se tentar reduzir os frequentes conflitos entre empresas e trabalhadores. De toda forma, o envolvimento dos trabalhadores com os propósitos e metas da empresa é, em geral muito baixo.

Relata Ruas (1995) que durante os anos 70 começa a ocorrer a crise do padrão de consumo baseado na produção e consumo massivo, em decorrência da saturação do consumo de produtos industriais que dinamizavam essas economias e de uma queda substancial na demanda global, já assumindo, esta última, um formato segmentado e heterogêneo. Outros fenômenos econômicos também contribuem para essa desaceleração: redução do volume de transações no comércio internacional, instabilidade financeira, redução de taxas de emprego, intensificação da concorrência intercapitais, redução de taxas de crescimento no setor de bens de capital e, portanto, baixos investimentos em inovação.

É nesse contexto que as economias avançadas iniciam a chamada reestruturação. No Japão, esse fenômeno se inicia mais cedo, já a partir de 1975, enquanto que nos EUA e Europa, esse processo ocorre a partir do início dos anos 80.

Refere Ruas (1995) que essa ruptura na configuração até então dominante na economia vai gerar dificuldades de adaptação às empresas organizadas segundo os padrões da gestão fordista, sendo preciso uma mudança radical nas estratégias de gestão a fim de adaptar-se à nova configuração das relações econômicas e empresariais, especialmente no plano internacional. Já na metade dos anos 90 pode-se identificar então, pelo menos dois conjuntos de princípios de gestão, bastante semelhantes que contribuíram substancialmente para a adaptação das empresas à nova competição internacional: produção enxuta (ou *just in time*) e o *Total Quality Control* ou Controle da Qualidade Total (TQC ou TQM).

Conforme Ruas (1995), não há dúvida de que uma das mudanças mais radicais observadas na transição produção em massa – produção enxuta foram as que dizem respeito à organização do trabalho, ao papel do trabalhador e às relações entre empresas e trabalhadores.

Na base desta mudança está com certeza o trabalho em grupo, o qual substitui a expressão “um posto um homem uma tarefa”, que caracterizava a relação individual típica do trabalho em Ford. A nova organização tem como unidade a célula de produção, na qual as palavras de ordem são polivalência e multifuncionalidade, rompendo radicalmente com a lógica da especialização intensiva do trabalho (Ruas, 1995).

Ainda tratando de organização em grupos, Ruas (1995) destaca também os chamados Círculos de Controle de Qualidade (CCQ). Constituídos como representação da nova atitude dos trabalhadores diante da questão da qualidade e da melhoria de processos e produtos.

As atividades dos CCQ são sustentadas, na base, pela participação dos trabalhadores no controle da qualidade por toda a empresa, isto é, cada empregado passa a ser o responsável pela qualidade de sua própria atividade operacional e a adotar a postura de um cliente interno, diante das atividades de seu antecessor nas relações dentro da fábrica. Isso significa que se exige do empregado, além de uma nova atitude ante o trabalho, mais conhecimento, mais capacitação e disponibilidade para agir. Em outras palavras, alteram-se os critérios de desempenho do trabalhador em termos de responsabilidade sobre qualidade e produtividade e ainda exige-se multifuncionalidade e polivalência. Em contrapartida, a empresa precisa desenvolver uma política de gestão da mão-de-obra capaz de envolver e comprometer o trabalhador e induzi-lo a assumir esse papel (Ruas, 1995).

Com o intuito de reduzir os níveis de conflitos com seus empregados e de comprometê-los com seus propósitos e metas, as empresas têm tomado a iniciativa de implementar programas de cooperação e envolvimento dos trabalhadores. Entretanto, salienta Ruas (1995), é preciso distinguir os processos de comprometimento dos empregados na produção enxuta, das práticas de envolvimento desenvolvidas no Ocidente, no âmbito dos Programas de Qualidade. Ocorre que na produção enxuta, a cooperação capital-trabalho está sustentada em uma base cultural específica da sociedade japonesa. Na maior parte do Ocidente, a inexistência desse tipo de coerção social implica estratégias de envolvimento pela via da negociação já que o autoritarismo, em sua forma mais primitiva, parece ser incompatível com a proposta de participação própria dos requisitos da Qualidade Total. Por esta razão a questão do envolvimento e da participação dos empregados parece ser uma das principais dificuldades para a implantação dos princípios da Qualidade Total no Ocidente.

Em pesquisa realizada em 120 indústrias do Rio Grande do Sul, Ruas (1995) relata o que efetivamente tem se concretizado em termos de novas práticas de gestão e de organização do trabalho nessas organizações.

Segundo o autor, ocorre entre as empresas da amostra, uma percepção bastante disseminada de que os programas de mudança, do tipo TQC, estão exigindo um perfil mais

qualificado do trabalhador em geral. Entretanto, os resultados são menos homogêneos no que se refere à transformação dessa percepção em políticas de capacitação dos trabalhadores.

Quanto ao emprego de novas práticas de produção, controle e melhoria de processos, as quais teoricamente implicariam maior participação dos trabalhadores, é na grande empresa que esses processos parecem ter maior difusão. Refere Ruas (1995) que de qualquer forma, as observações empíricas parecem mostrar que os eventuais acréscimos nos níveis de participação dos trabalhadores ocorrem, na maioria dos casos, mediante canais de relações bastante controlados institucionalmente. Tratam-se de contribuições associadas a práticas de produção e controle de processos, constrangidas por normas de atuação determinadas e não pela participação resultante de sistemáticas mais abertas de geração de idéias e sugestões.

Quanto aos benefícios complementares (como os benefícios extra-salariais, recompensa por desempenho) os quais exercem papel motivacional importante, Ruas (1995) relata que as observações empíricas mostram que eles não têm sido empregados sob a forma de estratégia de envolvimento. Em geral, essas iniciativas seguem uma prática de relações oficialista e muito pouco articulada às estratégias gerais da empresa.

Conforme Ruas (1995), os resultados da amostra revelam que a comunicação interna parece ser um dos elementos mais frágeis das práticas de envolvimento e comprometimento dos trabalhadores. A comunicação interna, dentre a maioria das empresas da amostra, utiliza meios bastante convencionais e não aparece, ao menos à primeira vista, como instrumento de envolvimento e comprometimento dos trabalhadores.

O uso de indicadores relativos à área de Recursos Humanos, como forma de acompanhamento das estratégias de gestão do trabalho, segundo Ruas (1995), parece ser um outro ponto frágil, pois não são sistemáticos e, mais sério ainda, não são valorizados como instrumento gerencial.

Finalmente, constata Ruas (1995), ao menos entre as empresas da amostra, que são pouco significativas as manifestações, provindas de trabalhadores e sindicatos, no sentido de resistir à implantação de programas de competitividade.

Ainda, tratando-se de ambiente interno, a rotatividade da mão-de-obra, até há alguns anos tida como fator de dificuldade para a implantação de programas de melhoria, a partir da conjuntura de instabilidade e de um nível de desemprego bastante significativo, não tem representado uma ameaça tão grande para a difusão desse tipo de programa. A tendência do trabalhador é de preservar o emprego (Ruas, 1995).

De acordo com Ruas (1995), uma perspectiva global da questão envolvimento e comprometimento dos trabalhadores, retirada dos resultados da pesquisa realizada, mostra que o ambiente nas empresas é propício à implantação de Programa de Qualidade e Produtividade (PQP). As maiores dificuldades provêm da cultura gerencial, predominantemente conservadora, caracterizada por uma freqüente relutância em alterar algumas práticas convencionais de gerir a organização do trabalho e dos próprios trabalhadores.

Enfim, o conjunto de resultados e análises apresentados por Ruas (1995), confirmam uma tendência à mudança nas formas de organização e gestão do trabalho. Entretanto, segundo o mesmo, é especialmente nas grandes empresas que essas transformações parecem ser significativas. Na outra ponta as pequenas vem tendo uma relação muito pouco marcante com elas. Por outro lado, se a ênfase ao trabalho em grupo parece ser uma realidade na maior parte das empresas a difusão de práticas inovadoras não tem gerado transformações correspondentes nos procedimentos relativos à participação dos trabalhadores. É possível que o tipo de cultura gerencial dominante tenha a ver com esse estado de coisas.

Albuquerque (1992) aborda o tema referindo que a sociedade brasileira passou a tomar consciência, nos últimos anos, das profundas mudanças que ocorrem na economia, nas relações sociais e políticas, na tecnologia, na organização da produção, nas relações de trabalho e na própria inserção do elemento humano no contexto social e produtivo.

A globalização dos mercados, a formação de blocos econômicos nas mais diversas partes do mundo e a rapidez das inovações tecnológicas compõem cenário onde as competitividades estrutural e empresarial estão cada vez mais presentes, tanto entre as nações desenvolvidas como entre aquelas de industrialização recente, a exemplo do Brasil (Albuquerque, 1992).

Conforme o autor, as transformações políticas em nível mundial e o quadro econômico recessivo que caracterizaram a vida da década de 90 tornam a competição ainda mais intensa; e essa situação é particularmente grave no Brasil que desde os anos 80 verifica queda relativa em seus indicadores econômicos e, principalmente, sociais, a ponto de ter sido denominada de a década perdida. O Brasil entrou na década de 90 com sérios problemas na sua estrutura econômica, incluindo elevadas dívidas externas e interna, problemas cambiais, elevada inflação, planos econômicos e parque industrial em vias de sucateamento, com empresas, na maioria dos casos, utilizando sistemas de gestão ultrapassados. É essencial não apenas rever a estrutura econômica, mas redefinir a política industrial do país, incorporação de novas tecnologias, esquemas produtivos e modelos gerenciais, visando preparar o país para enfrentar os desafios do terceiro milênio.

Para Albuquerque (1992), a questão da competitividade, tanto em nível do país, como das indústrias e das empresas, torna-se imperativa dos novos tempos, não se limitando ao campo macroeconômico, mas inserindo-se intensamente nas áreas de sociologia e economia de empresas e, particularmente, da administração dessas organizações.

Segundo Albuquerque (1992), para ser competitiva, a empresa necessita de corpo gerencial e de empregados com nível de educação, formação e qualificação profissional cada vez maior. Na produção, as inovações na tecnologia e no próprio sistema de gestão da produção implicam necessidade de recursos humanos de alto nível de qualificação. Na nova concepção da empresa competitiva, tecnologia e recursos humanos qualificados andam juntos, à procura contínua de inovações, qualidade dos produtos e produtividade, o que leva a um processo de mudança em termos de características organizacionais.

Albuquerque (1992) refere que um conjunto de textos, entre os mais recentes, com novas idéias e testemunhos de experiências de vanguarda demonstra três linhas de evolução da participação dos trabalhadores na gestão das empresas:

- revitalização do debate sobre participação e práticas participativas, em todo o mundo, inclusive no Brasil;
- deslocamento notável da discussão sobre participação em direção à empresa, em detrimento de outros campos de negociação social; e

- emergência de nova geração de participação, que poderá revolucionar o jogo das relações de trabalho hoje praticadas.

Coloca Albuquerque (1992) que as relações com os sindicatos deverão ser orientadas para a busca da convergência de interesses entre empregados e administração, não polarizando divergências e conflitos, o que é uma tarefa extremamente complexa na atual estrutura sindical brasileira a qual prevê negociação através de representantes de classes empresariais e de trabalhadores e não negociação direta em nível de empresa como ocorre no Japão. A legislação prolixa, defasada e o intervencionismo do Estado na questão contribuem para dificultar as negociações entre as partes.

No entanto, na prática, segundo o autor, têm ocorrido algumas experiências inovadoras no campo, como por exemplo mesa de negociação direta, e alguns acordos acertados diretamente entre sindicatos e empresas. A crescente participação conjunta de representantes patronais e laborais em debates sobre novos modelos de negociação trabalhista, e a procura de soluções para a crise econômica brasileira mostram amadurecimento crescente das partes.

Assim, o processo de mudanças organizacionais necessárias para tornar as empresas mais competitivas, na nova concepção, exigirá definição de novos contornos para políticas de Recursos Humanos, voltadas para obtenção de resultados em termos de inovações, qualidade de produtos ou serviços e produtividade no trabalho (Albuquerque, 1992).

Albuquerque (1992) procura mostrar esquematicamente na figura a seguir premissas, parâmetros básicos do novo paradigma sugerido para a gestão de Recursos Humanos e relações de trabalho na empresa competitiva. Conforme o autor, trata-se de sistema que além de atender às características clássicas da abrangência e interdependência, em virtude de ser o trabalho em organizações o seu objeto primordial de ação, deve ter na integração dos subsistemas que o conformam a excelência de sua concepção e funcionamento. Alterações nas premissas e adaptação das políticas em função de diferenças de contextos internos ou externos diferenciados deverão levar em conta a necessária coerência entre elas no processo de influência mútua, para a obtenção dos resultados almejados

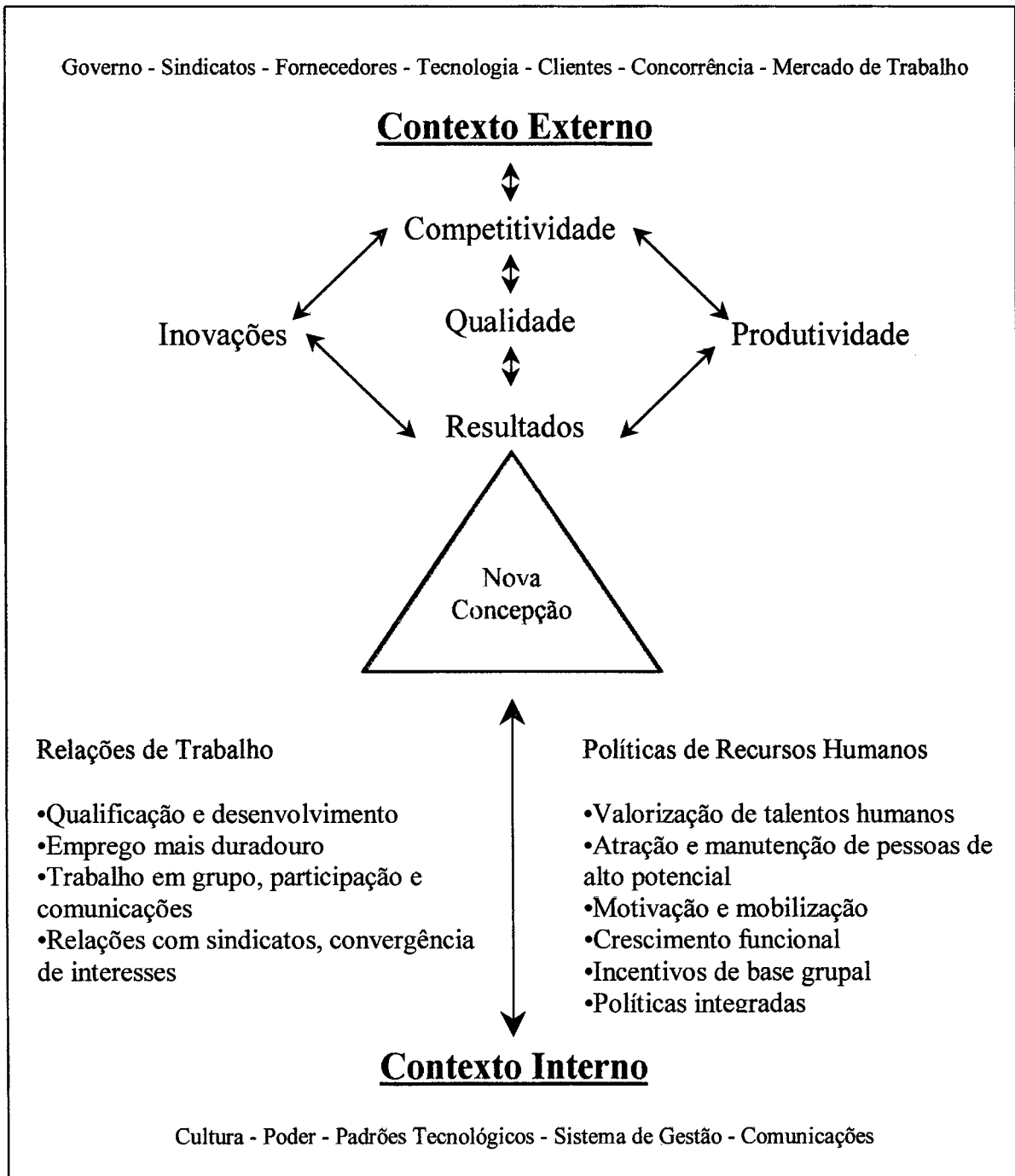


FIGURA 1 - Novo paradigma da gestão de RH e relações de trabalho para a empresa competitiva

Fonte: ALBUQUERQUE (1992).

Entre os impasses existentes para a mudança para essa nova concepção Albuquerque (1992) aponta o atual sistema de escolaridade formal e de formação de recursos humanos que não vem atendendo adequadamente às necessidades ditadas pela competitividade industrial. A revolução na educação e na formação de recursos humanos é imperativo consensual, restando

discutir as formas e iniciar a ação. Essa ação afigura-se tão expressiva, que deve envolver todos os agentes da sociedade; a necessidade de mudanças no sistema educacional é demasiado grande e exige investimentos de tal vulto, que a tarefa não pode ficar dependendo apenas do Estado e do governo. Cabe às empresas assumirem parcela cada vez maior na educação e na formação de recursos humanos, a exemplo do que ocorre em outros países e está sendo feito por algumas empresas brasileiras.

Segundo o autor, a emergência de novo profissionalismo na produção em função de mudanças na tecnologia, elevação no nível do trabalho e tendência do trabalho em grupo, conduzindo ao operador multifuncional, torna as exigências educacionais e de formação parâmetro fundamental do novo modelo de relações de trabalho e gestão de Recursos Humanos nas empresas.

Emprego a longo prazo é pré-condição para criação de equipes engajadas, investimentos na qualificação do empregado multifuncional e existência de clima propício à inovação, entretanto o mesmo não se equipara à estabilidade de emprego existente no serviço público brasileiro, nem se refere à prática do mercado de trabalho, tradicionalmente de alta mobilidade e rotatividade de mão-de-obra (Albuquerque, 1992).

Antes de tudo, para o autor, na nova concepção, deve-se tratar de parâmetro básico do novo modelo de gestão de Recursos Humanos e de estratégia empresarial. Os investimentos em educação e treinamento só trarão resultados para a empresa caso o empregado possa aplicar o aumento de qualificação obtido na própria situação do trabalho. Como uma empresa pode investir em recursos humanos, se altas taxas de *turnover* podem reverter esse investimento em benefício do concorrente? Por outro lado, como um indivíduo pode se dedicar à busca de inovação, melhoria contínua, da qualidade e produtividade no trabalho, participando de grupos, se não tem perspectivas de carreira e está tentado continuamente por novas ofertas no mercado de trabalho, ou se frequentemente pesam sobre ele as ameaças do “facão”, do corte de pessoal, da rotatividade induzida?

Albuquerque (1992) analisa o perfil da função de Recursos Humanos referindo que a mesma, para guardar coerência com os novos padrões tecnológicos de organização da produção e do trabalho e relações de trabalho na nova concepção, deverá assumir como premissas as necessidades de:

- valorização dos talentos humanos na empresa trata-se de gerir o trabalho e as pessoas e não simplesmente recursos ou números;
- atração e manutenção de pessoas de alto potencial e qualificação para o trabalho;
- criação de condições favoráveis à motivação individual e a mobilização dos grupos em torno das metas organizacionais;
- possibilidade de crescimento funcional e desenvolvimento profissional na própria empresa;
- oferecimento de incentivos vinculados a resultados da atividade empresarial, de preferência com base grupal ou coletiva; e
- adaptação de políticas integradas de Recursos Humanos à realidade da empresa e ao contexto externo econômico social e político no qual atua.

Conforme Albuquerque (1992), essas premissas, específicas para a concepção das novas políticas de Recursos Humanos, complementam a proposição maior de orientação para resultados. Assim, para o autor, os contornos gerais das políticas de Recursos Humanos na nova concepção organizacional devem contemplar:

- Política de contratação - enfatizando o potencial para desenvolvimento dos candidatos em níveis iniciais da carreira, tanto no recrutamento como na seleção. A aproximação a escolas técnicas e universidades poderá facilitar o recrutamento de pessoal de alto potencial. Para os níveis mais avançados da carreira, deve já ser dada preferência ao recrutamento interno, visando a estimular o desenvolvimento a longo prazo.
- Política de treinamento - não poderá ser limitada a preparar o empregado visando ao aumento de desempenho na sua função atual, mas qualificá-lo para desempenho de funções futuras. Deverá apoiar o acesso funcional na carreira e o desenvolvimento profissional contínuo. Em termos de conteúdo, deverá levar em conta as profissões emergentes e as necessidades decorrentes das inovações e mudanças nos diversos grupos

ocupacionais. Em termos metodológicos, será enfatizado treinamento no trabalho, com métodos como rodízio de funções, complementado por treinamento externo.

- Políticas de carreiras - na nova concepção, deverão ser flexíveis, de longo alcance, com permeabilidade entre diferentes carreiras. Não deverão ser amarradas à estrutura de cargos. As promoções deverão ser baseadas em *back-ground* individual e desempenho.
- Políticas de remuneração - deverão ser competitivas no mercado de trabalho, porém evitando diferenciações salariais excessivas para preservar a flexibilidade. A base da equidade ou do equilíbrio interno será posição na carreira e não estrutura de cargos. Deverá prever flexibilidade para remuneração do trabalho inteligente e desempenho excepcional.
- Políticas de incentivos - deverão ser direcionadas preferencialmente à base grupal e não individual. Os incentivos serão vinculados à consecução de resultados no trabalho e resultados empresariais.
- Políticas de relações sindicais - as relações administração-sindicatos deverão ser pautadas em respeito e confiança mútua, interdependência e busca da convergência de interesses.

Lima (1994) apresenta alguns aspectos relevantes em termos de contexto sócio-histórico que vêm impulsionando mudanças na forma de gestão de Recursos Humanos no Brasil, entre os quais a entrada de produtos japoneses no mercado mundial e a política de modernização industrial implementada a partir do governo Collor.

Segundo Lima (1994), as políticas de Recursos Humanos adotadas nos últimos anos por um número cada vez mais significativo de empresas brasileiras baseiam-se em modelos propostos pelas empresas mais lucrativas do Primeiro Mundo que, por sua vez, têm encontrado no modelo japonês a sua fonte máxima de inspiração. O sucesso dessas empresas é freqüentemente atribuído por seus dirigentes e por seus ideólogos ao tipo de política que elas adotaram, as quais enfatizam a humanização das relações de trabalho, reforçando a necessidade de reconhecer e valorizar o empregado como ser humano.

Para Lima (1994) percebe-se invariavelmente, nessas políticas, a importância crucial dos resultados econômicos, apesar da tentativa freqüente de dissimular esse ou aquele dado. Conforme a autora, normalmente são as dificuldades econômicas vividas pela empresa que levam à modificação de suas políticas de pessoal, ou em certos casos a empresa se antecipa a estas possíveis dificuldades inovando suas políticas que, neste caso, teriam uma função preventiva. Em outros ela simplesmente opta por um novo modelo com a finalidade de tornar-se mais competitiva e conquistar novos mercados.

O outro fator enfatizado por Lima (1994), em termos de contexto brasileiro refere-se ao plano de modernização das empresas, colocado em prática durante o governo Collor. Refere a autora que modernizar significava antes de mais nada integrar o Brasil ao Primeiro Mundo, o qual costuma ser apresentado como exemplo maior de sucesso em especial graças ao funcionamento da economia de mercado sem interferência do Estado. Em decorrência, se o mercado é soberano, a abertura total da economia aparece como a única saída possível ao subdesenvolvimento.

Assim, a liberação do mercado trouxe consigo o imperativo de modernização para a competitividade às empresas brasileiras as quais, de acordo com a autora, seriam obrigadas a se modernizar e a incorporar as novas tecnologias sob pena de não poder enfrentar a concorrência internacional.

Dessa forma a modernização das indústrias brasileiras passou a depender da adoção de modernos métodos de gestão da produção e gestão tecnológica, assim como da capacidade de incorporar novas tecnologias, sendo então a qualidade e produtividade colocadas como instrumentos estratégicos para tornar possível o crescimento econômico e o desenvolvimento social. Nesse contexto houve então a adoção de uma política governamental que buscava reduzir a presença do Estado na atividade produtiva e associado a esta são criados o Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade cujo pressuposto fundamental seria a ação harmoniosa e coordenada do Estado, dos empresários e consumidores (Lima, 1994).

Assim, segundo Lima (1994), estes aspectos demandaram a modificação das políticas de gestão adotadas pelas organizações brasileiras, as quais passaram a buscar a solução dessas questões naquilo que se convencionou chamar de modelo japonês, cujos princípios podem ser resumidos em: estabilidade no emprego, salário acima da média do

mercado, grande investimento na formação de empregados e na inovação tecnológica, maior polivalência dos trabalhadores, busca de adesão do sindicato aos objetivos da empresa, criação de um “mercado interno”, isto é, elaboração de um plano de carreira que permite à ascensão funcional, incentivo à participação dos empregados nas decisões relativas ao seu setor de trabalho, maior autonomia e maior controle do processo de trabalho por parte dos trabalhadores, redução dos níveis hierárquicos e fragmentação da empresa em pequenas unidades com a finalidade de facilitar seu controle.

Desse modo, conforme aponta Lima (1994), as políticas de pessoal que foram adotadas por um número significativo de empresas brasileira na década de 90 basearam-se direta ou indiretamente no chamado modelo japonês. Entretanto, salienta a autora, aquelas que possuem os recursos necessários conseguem importar este modelo de maneira bastante fiel, enquanto às demais resta apenas a possibilidade de um “arremedo grotesco”, como tem sido presenciado através da recente generalização dos programas de Qualidade Total.

Lima (1996) menciona então as novas políticas de Recursos Humanos referindo-se às estratégias de gerenciamento adotadas, inicialmente, por um número reduzido de empresas ocidentais e que hoje se propagam rapidamente sob as denominações mais diversas: “gerenciamento estratégico participativo”, “gerenciamento do terceiro tipo”, “pós-fordismo”, “gerenciamento da qualidade total”.

A autora realiza uma caracterização dessas novas políticas apoiando-se em dois grupos de autores: aqueles que podem ser chamados de ideólogos destas políticas, isto é, os que se encarregam de sua sistematização, de sua divulgação e da elaboração de argumentos visando demonstrar sua eficácia. Entre os quais a mesma cita: Peters e Waterman (o preço da excelência), W. Ouchi (a teoria Z), Archier e Sérieyx (a empresa de terceiro tipo) e Ph. Messine (os saturnianos); e aqueles que criticam essas novas políticas analisando suas contradições e seus prováveis impactos sobre os empregados. Entre os principais autores deste grupo são citados: J. Palmade, Pagés et al., E. Enriquez, V. de Gaulejac, e J. Broda.

Com base nisso Lima (1996) aponta as características comuns atribuídas a essas novas políticas por esses diferentes autores, as quais são sintetizadas a seguir:

- Adoção de uma política de altos salários, recompensas econômicas conjugadas com recompensas simbólicas e, às vezes, participação do empregado nos lucros ou no capital como pequeno acionista. As recompensas simbólicas têm uma importância especial para essas empresas. A sua função é a de sustentar positivamente o comportamento e por isso devem ser “imprevisíveis” e “intermitentes”.

- Possibilidade de carreira: adoção de uma política visando proporcionar aos empregados maiores oportunidades de promoções horizontais e verticais.

- Estabilidade de emprego e, algumas vezes, garantia de emprego até à aposentadoria para um certo número de empregados.

- Descentralização conjugada com técnicas de “governo à distância”. Adoção de medidas para assegurar a participação do pessoal nas decisões através de um sistema sutil de “autonomia controlada”, procurando conciliar “flexibilidade e rigor”, sendo ao mesmo tempo centralizadas e descentralizadas. Elas exercem um controle rigoroso sobre seu pessoal, permitindo ao mesmo tempo uma grande autonomia e favorecendo a iniciativa e a inovação.

- Competição muito acentuada no mercado e entre colegas no interior da empresa. A competição entre colegas é habilmente combinada com a cooperação dentro de atividades de pequenos grupos (grupos semi-autônomos, círculos de controle de qualidade, etc.). A competição interna se baseia na tentativa de alcance de objetivos individuais, na valorização do sucesso individual e no incentivo à auto-superação. A pressão exercida pelos pares é considerada como uma fonte de motivação mais eficaz que a autoridade do patrão.

- Adoção de medidas para aumentar o fluxo de informação, a conexão entre os diversos departamentos e unidades. Criação de procedimentos para estar à escuta do pessoal, especialmente para detectar indícios de insatisfação. Estes autores consideram que esta comunicação intensa e informal exerce a função de um sistema de controle muito rigoroso.

- Intellectualização das tarefas, notadamente nas empresas de ponta, onde as novas tecnologias são cada vez mais adiantadas em todos os níveis da produção. Além disso, para aumentar a produtividade, a empresa deve reabilitar o trabalho coletivo e, muitas vezes, enriquecer o trabalho individual, inclusive com certo controle do processo e do produto.

Como este controle é dificilmente acessível no plano individual devido à complexidade tecnológica, ele torna-se acessível ao coletivo: a equipe dita semi-autônoma torna-se o arquétipo das relações sociais de trabalho modernas.

- Mudança e renovação constantes e, conseqüentemente, uma grande exigência de flexibilidade e de capacidade de adaptação (especialmente nas empresas de ponta). Isto faz com que o pessoal sofra uma farta pressão para se adaptar continuamente e mostrar-se mais capaz de tomar iniciativa.

- Controle pela adesão e interiorização das regras, ao invés da imposição concreta de ordens e proibições. Estas últimas são substituídas, em grande parte, por normas e princípios. Os regimes despóticos dos primeiros anos do capitalismo, onde a coação prevalecia sobre o consentimento, devem ser substituídos por regimes hegemônicos onde o consenso prevalece, mesmo que a coerção não seja completamente eliminada.

- Tendência a eliminar o papel autoritário da hierarquia: o chefe dessas empresas tem por função interpretar as regras da organização e transmiti-las aos seus subordinados. O seu papel é mais de aconselhar, de motivar, do que de comandar. Ele torna-se, desta maneira, um “animador”.

- Adoção de dispositivos visando a antecipação do conflito, especialmente, aqueles que tentam evitar a emergência do descontentamento, buscando satisfazer as reivindicações antes mesmo que elas se expressem. Observa-se também a tentativa de administrar as contradições, inerentes a toda empresa capitalista, pela articulação de procedimentos que levam em conta as instâncias econômica, política, ideológica e psicológica.

- Os objetivos financeiros são prioritários como aliás em toda empresa capitalista, mas desta vez estes objetivos são, mais do que nunca, estendidos aos indivíduos que são avaliados em função do potencial financeiro que representam e são motivados da mesma maneira. Esta prioridade não é jamais declarada abertamente, pois essas empresas (e seus ideólogos) evitam qualquer referência à importância dos resultados econômicos. Elas propõem outros objetivos como prioritários, como a qualidade, a eficiência, a iniciativa, a

inovação, o bem-estar do empregado, que parecem não ter relação imediata com os resultados econômicos da empresa.

- Política de individualização e tentativa de evitar as reivindicações coletivas. A grande maioria dessas empresas tenta criar uma relação indivíduo/empresa e estabelecer medidas para individualizar as reivindicações, manifestando, ora uma atitude claramente hostil ao sindicato, ora uma atitude de conciliação na tentativa de integrá-lo aos seus objetivos.
- Redução drástica do número de *experts*: a grande mobilidade presente nessas empresas permite a cada um exercer um grande número de funções diferentes e desta maneira tornar-se um especialista na empresa onde trabalha e não somente numa função ou tarefa específica.
- Utilização de conceitos das ciências humanas: as novas formas de gerenciamento querem ser vistas como científicas, deixando de ser campo de amadores. Os autores que fazem sua apologia falam constantemente de procedimentos científicos e usam referências teóricas das ciências humanas.
- Valorização do consenso: para evitar os conflitos e melhor administrar as contradições, essas novas políticas tentam sempre construir uma comunidade de trabalho consensual, além de alcançar a completa adesão dos trabalhadores aos princípios, valores e objetivos da organização. Elas tentam elaborar um projeto de empresa e favorecer a sinergia dos indivíduos.
- Substituição da programação pela estratégia, devido à complexidade e incerteza do meio ambiente. O comportamento estratégico generaliza-se entre os empregados, especialmente entre os gerentes. Além disso, essas estratégias devem ser elaboradas a curto prazo e os empregados (agora estrategistas) devem adaptar continuamente seus conhecimentos nos domínios mais variados e mais pertinentes para a empresa num instante.
- A grande importância dada à formação representa um ponto-chave nessas políticas. O conteúdo da formação foi adaptado à exigência de enfrentar um ambiente complexo, que muda constantemente, e um mercado cada vez mais competitivo. É importante

ressaltar também que todo este investimento na formação de pessoal está estreitamente relacionado com a política de estabilidade de emprego. A natureza complexa do trabalho exige uma boa dose de aprendizagem e as empresas querem, conseqüentemente, reter seu pessoal já que investiram na sua formação.

- Tentativa de síntese dos modelos japonês e americano de gestão de pessoal. A maior parte dessas empresas tenta esta síntese e quer imprimir o espírito de equipe (à moda japonesa), reforçando, simultaneamente, o esforço individual e o sucesso pessoal (que corresponderia ao estilo americano).
- Exigência de qualidade total (defeito zero) dos produtos e dos serviços. Tal exigência decorre, notadamente, da presença de um mercado fortemente competitivo que ameaça cada vez mais a sobrevivência das empresas. Estas são obrigadas a conquistar novos mercados, estender seu domínio, aumentar cada vez mais seu poderio e, se possível, eliminar seus concorrentes.
- Reconhecimento da existência do outro: ao contrário das estruturas burocráticas e tecnocráticas, estas empresas reconhecem a existência das pessoas e, para isso, é preciso dar-lhes a impressão de serem respeitadas, de serem valorizadas. Os gerentes se dão conta de que a gestão da saúde organizacional das empresas é uma necessidade ao mesmo tempo econômica e social: ela é a garantia da estabilidade social, mas também da produtividade e portanto da competitividade.
- Utilização de modelos heróicos para favorecer a assimilação da promessa de uma recompensa imaginária a uma recompensa real. Essas empresas difundem histórias e mitos que contêm valores considerados como guias. Todos estes elementos são considerados como a base da cultura da empresa e fazem parte do seu sistema de controle.
- Tentativa de reduzir o ciclo: percepção de uma nova necessidade - estudo do produto - resposta - fabricação do produto - encaminhamento do produto até o cliente. Isto acarreta a adoção de procedimentos especiais não somente em relação ao processo de trabalho mas também em relação ao pessoal: escuta constante de sugestões e de críticas, flexibilidade dos horários, delegação de responsabilidades, grande intensidade de comunicação, encorajamento dos inovadores, flexibilidade da hierarquia.

- Tentativa de criar uma relação de confiança com o pessoal. Diminuição dos dispositivos tradicionais de controle: eliminam, por exemplo, os relógios de ponto e introduzem horários mais flexíveis. Uma outra política muito comum é a de portas abertas que permite ao empregado falar com seus superiores sem a autorização das chefias intermediárias. Um procedimento muito freqüente nessas empresas, e que também faz parte dessa tentativa de inspirar confiança nos empregados, concerne à exigência de relações menos convencionais entre pares ou entre subordinado e superior hierárquico.

- Emergência de uma linguagem particular: na explicitação destas políticas encontramos com freqüência as mesmas expressões: “espírito de família”, “portas abertas”, “qualidade total”, “defeito zero”. Por outro lado, certas palavras são evitadas: operário e empregado são substituídos por “membro da tripulação”, “funcionário”, “associado”, “colaborador” ou, até mesmo, “parceiro”.

- Tentativa de criar uma comunidade global e de tornar a empresa algo mais do que um simples local de trabalho. Algumas dessas empresas criam organizações esportivas, clubes de viagem ou até mesmo corais. Seus dirigentes anunciam sua intenção de preencher o vazio deixado pelas instituições tradicionais (como a igreja, a família ou a escola) e de criar uma “instituição-mãe conservando, ao mesmo tempo, o espírito de empresa”.

Controle é o elemento central dessas novas políticas, representando o aspecto que as diferencia, fundamentalmente, das políticas tradicionais. Ele é exercido, especialmente, através dos seguintes dispositivos:

a) a atenção dada ao cliente e a concentração sobre o exterior, consideradas como “a via mais rigorosa da auto-disciplina”;

b) a pressão exercida pelo pares definida como o mais rigoroso dispositivo de controle;

c) tamanho reduzido das divisões que facilita sua gestão;

d) a autonomia outorgada, considerada como produto da disciplina. O trabalhador tem a permissão de usufruir da sua liberdade de uma maneira que corresponda aos objetivos da empresa;

e) os fundamentos éticos, como a valorização do trabalho, considerado como um dever em relação à comunidade;

f) a individualização dos salários e dos assalariados;

g) a tentativa de criar o consenso e um ambiente homogêneo (valores, regras e princípios compartilhados);

h) autocontrole que substitui a coerção;

i) a conjugação da exigência e da precisão com a flexibilidade;

j) a conjugação de dispositivos de controle implícitos com outros explícitos.

Finalmente, conclui Lima (1996), essas novas políticas falam de participação, de iniciativa, de inovação e de maior liberdade conjugada com as novas responsabilidades que o indivíduo assume na organização. Mas elas falam, ao mesmo tempo, de conformidade às normas, de consenso, de adesão ao projeto proposto pela empresa. O homem que trabalha é colocado no centro das atenções e fala-se de respeito, de dignidade, de confiança, de franqueza ou, até mesmo, de intimidade e transparência. Mas, ao mesmo tempo, é ressaltada a importância de se investir no “capital humano”. Elas preconizam sempre a necessidade de se estabelecer uma rede de comunicação intensa na empresa. Trata-se de uma comunicação estratégica, baseada na persuasão e no condicionamento com a finalidade de obter a adesão máxima do pessoal.

Fleury e Fleury (1997) abordam o tema referindo que o início do Governo Collor, em março de 1990, marcou a transição para um contexto de organização industrial marcado pelos parâmetros da competitividade. O governo adotou, de imediato, uma determinação de confisco de moeda, que resultou num brutal impacto sobre a demanda. Um novo conjunto de políticas de industrialização e comércio exterior foram promulgadas, num contexto de

profunda crise econômica. Isto resultou numa profunda mudança no ambiente operacional das empresas industriais.

Conforme Fleury e Fleury (1997), o governo mostrava-se comprometido com a mudança das regras de competição na economia brasileira. Para tanto introduziu novas políticas: o Programa Brasileiro para a Qualidade e Produtividade (PBQP), a Política de Industrialização e Comércio Exterior (PICE), e o Programa de Apoio à Capacitação Tecnológica da Indústria (PACTI), além de mudar as regras de comércio. Os objetivos estão claros: aumentar a competitividade em termos internacionais, liberalizar o comércio, tornar mais transparentes os critérios de seletividade entre setores e, a médio e longo prazo, incrementar a competitividade pelo aprimoramento das competências e da qualidade dos produtos.

Segundo Fleury e Fleury (1997), as novas condições ambientais alteraram algumas premissas básicas do que se pautavam as empresas para sua operação. A mais importante delas foi a descoberta da importância do mercado. Em outras palavras, a descoberta do mercado só se tornou um fato consumado, quando as empresas se viram desafiadas por empresas estrangeiras no próprio mercado local. Com a recessão instalada no mercado interno e a ameaça concreta dos produtos concorrentes estrangeiros, as empresas começaram a reconsiderar seus mercados e clientes, e com isto, o conceito de Qualidade passou a ser palavra de ordem.

Contudo, salientam Fleury e Fleury (1997), a passagem do discurso para a prática não foi imediata. O processo de aprendizagem para a gestão da qualidade e produtividade se revelou bastante complexo. Observando-se, deste modo, que as reações são bastante diferenciadas e específicas e que, na maioria dos casos, não permitem inferir que tenha havido a formação de capacitação organizacional resultante de aprendizagem, que permitiria às empresas avançar rapidamente e inovar.

Vários estudos têm buscado subsídios em empresas consideradas excelentes com o objetivo de colher subsídios para uma aplicação mais ampla na indústria brasileira. Uma síntese das conclusões é apresentada a seguir por Fleury e Fleury (1997).

As pressões para a mudança em busca de maior competitividade têm diferentes origens, que podem ser assim sintetizadas:

- esforço exportador iniciado nos anos 70 (as firmas nacionais líderes);
- exportação dentro da estratégia da matriz (as subsidiárias mais dinâmicas);
- clientes locais: montadoras e estatais (empresas inseridas em cadeias produtivas);
- mercado interno (algumas firmas nacionais em segmentos não exportadores);
- escolha própria (empresas nacionais em setores tradicionais, não sujeitos à competição externa).

Certamente, afirmam Fleury e Fleury (1997), a identificação dos mercados e dos consumidores é o mais importante para a estruturação de uma estratégia competitiva. Para as empresas instaladas no Brasil, os mercados de exportação constituem-se, claramente, no fator que exerce maior influência para que as empresas passem a perseguir qualidade e produtividade. As empresas brasileiras que, ainda na década de 70, buscaram os mercados internacionais, já nessa época passaram a adotar conceitos e técnicas alinhadas às empresas mais avançadas do mundo. Esta orientação para o mercado externo tem um efeito multiplicador, à medida que exige que os fornecedores locais dessas empresas passem a utilizar tais conceitos e técnicas.

No mercado interno, a maior fonte de pressão foram os clientes locais, especialmente as subsidiárias de multinacionais. Estas passaram, recentemente, a ser avaliadas por suas casas matrizes, de forma comparativa com as subsidiárias instaladas em outros países. Assim, mesmo que não houvesse significativo esforço exportador, o enquadramento nos padrões de qualidade e produtividade estabelecidos pelas corporações em termos globais levou as subsidiárias a se modernizarem e a exigirem o mesmo de seus fornecedores.

De acordo com Fleury e Fleury (1997), na busca de orientação para a estruturação dos processos de mudança, várias fontes de informação técnica e organizacional têm sido

utilizadas pelas empresas, sendo que a emulação do modelo japonês é importante para a grande maioria das empresas. Isto provê algumas diretrizes e elementos para a estruturação e a administração do processo de mudança. É claro que as empresas têm que proceder a inúmeras adaptações e desenvolvimentos próprios.

Referem Fleury e Fleury (1997) que, apesar das diferenças de *timing* e de trajetória, as empresas mais avançadas apresentam, hoje, um padrão que pode ser assim sintetizado:

a) O reposicionamento em termos de mercado, através de processos de focalização e de terceirização, e um forte esforço de racionalização das atividades produtivas.

b) A introdução de novos métodos de gestão da produção, tais como o *Total Quality Control* (TQC), JIT, e *Total Productivity Maintenance* (TPM).

c) A redefinição do processo de trabalho.

d) A reorganização da empresa como um todo.

Esse complexo processo de mudança colocou enormes desafios para as empresas em geral, dado o caráter de interdependência sistêmica entre as ações que tiveram que ser desencadeadas. O reposicionamento estratégico foi necessário à medida que as empresas líderes brasileiras, por motivos históricos, atuavam num escopo por demais amplo de atividades. Dada a relativa escassez de empresas realmente capacitadas no país, as empresas líderes, em sua maioria, assumiram estratégias de horizontalização e de verticalização. Seguiu-se um grande esforço de racionalização de atividades com vistas à redução de custos, com a terceirização daquelas consideradas não essenciais. Esse esforço, exigiu que as empresas investissem para aumentar, ou mesmo recuperar, o conhecimento sobre o processo produtivo (tecnologia de processo), básicas para as decisões de racionalização. As empresas que eram tecnologicamente mais capacitadas tiveram menos dificuldades (Fleury e Fleury, 1997).

No que diz respeito à redefinição da organização do trabalho na produção, colocam-se novas demandas sobre os trabalhadores. Segundo Fleury e Fleury (1997), as seguintes mudanças em atividades de trabalhadores da produção têm sido reportadas:

a) crescente importância da inspeção visual de peças e materiais que chegam ao posto de trabalho;

b) retirada de postos de controle de qualidade, ao menos parcial, e crescente delegação de normas e procedimentos de inspeção de qualidade aos operários, com a utilização de auditorias internas;

c) introdução de Controle Estatístico de Processo (CEP), para o qual os operários retiram amostras de acordo com critérios preestabelecidos, medem características do produto, calculam estatísticas e plotam os resultados em gráficos de controle;

d) responsabilização por detecção e solução de problemas; os trabalhadores participam de atividades de pequenos grupos ou então contribuem com sugestões individuais para diagnóstico e correção de problemas ou mesmo para o contínuo aperfeiçoamento do processo de produção;

e) preparação e ajuste de equipamentos, justificado por mudança de partes e/ou produtos, ou correções justificadas a partir dos resultados das atividades anteriormente descritas;

f) decisões sobre o fluxo produtivo, especialmente quando há a utilização do JIT/*kanban*;

g) rodízio de atividades; em algumas fábricas, a mão-de-obra, em seu todo ou em parte, é treinada para trabalhar em diferentes postos;

h) responsabilização por atividades de manutenção rotineiras; embora isto pareça ser mais citado do que observado, as empresas mais avançadas em programas de Qualidade e Produtividade estão introduzindo este tipo de atividade pois, tendo seus processos produtivos mais integrados e “enxutos”, não podem ter problemas no fluxo produtivo devido a quebras de equipamento.

Fleury e Fleury (1997) analisam então as transformações ocorridas em termos de gestão de pessoal associadas às mudanças ocorridas no contexto das organizações brasileiras a partir da década de 90.

Relatam os autores que o primeiro marco de estruturação e formalização dos sistemas de gestão de pessoal aconteceu com a introdução do Taylorismo/Fordismo em empresas; definem-se assim alguns princípios para a gestão de pessoal e contratualização das relações empregatícias.

Conforme Fleury e Fleury (1997), a espinha dorsal deste modelo é a definição do cargo, ou seja, o conjunto de tarefas associadas ao desempenho em um posto de trabalho. Disto derivam os critérios para seleção das pessoas: “o homem certo para o lugar certo”, a necessidade de treinamento para o desempenho correto das tarefas e o sistema de recompensas; os salários devem incorporar os ganhos de produtividade.

Reconhece-se ainda o papel dos sindicatos como interlocutores sociais, representando os interesses dos trabalhadores. Segundo Fleury e Fleury (1997), citando Boyer (1989), o eixo central da engrenagem fordista consiste no tipo de barganha entre capital e trabalho, que se estabelece nestas sociedades: de um lado reconhecia-se o papel de dirigentes e proprietários de empresas na liderança e iniciativa no tocante à organização do processo produtivo e na tomada das decisões estratégicas quanto aos mercados e investimentos. De outro lado, os sindicatos lutam para conquistar a maior parcela dos ganhos de produtividade associados à difusão e consolidação das normas fordistas de produção e consumo.

Com relação ao treinamento, observam Fleury e Fleury (1997) que, para a maioria dos empregados de nível operacional, este se resumia ao chamado “treinamento *on the job*”, ou, como o colocava Ford, a um dia de aprendizagem para executar corretamente as tarefas demandadas.

Prosseguem Fleury e Fleury (1997) relatando que o sucesso alcançado pelas empresas japonesas levaram os países ocidentais a reverem suas concepções não apenas sobre a organização do trabalho, mas também sobre os modelos de gestão de pessoal. Surge o conceito de *Human Resources Management*, ou gestão estratégica de Recursos Humanos,

preconizando que as políticas de gestão de pessoal não devem ser passivamente integradas às estratégias de negócio, mas devem ser parte integrante desta estratégia.

Fleury e Fleury (1997) citam alguns pontos que demarcam as diferenças deste enfoque com relação ao anterior:

- a importância atribuída ao desenvolvimento do empregado, como recurso fundamental para consecução das estratégias organizacionais;
- a importância do desenvolvimento do trabalho em equipes;
- a gestão da cultura para o sucesso organizacional.

Storey citado por Fleury e Fleury (1997) observa a elasticidade com que a expressão gestão estratégica de Recursos Humanos tem sido utilizada. Segundo o autor, é possível identificar uma versão *soft* do termo e uma versão *hard*, sendo que a versão *hard* enfatiza os aspectos quantitativos, de administrar Recursos Humanos de forma racional, objetivando a estratégia do negócio e a versão *soft* enfatiza os aspectos de comunicação, motivação e liderança, ou seja, a definição de uma estratégia de Recursos Humanos para se obter uma força de trabalho altamente motivada e comprometida com a organização deve preceder às demais estratégias organizacionais.

Conforme Fleury e Fleury (1997), esta aparente contradição entre as duas versões tem sido resolvida pelos autores americanos com o conceito de *tough love*, ou seja, uma gestão marcada por princípios de incentivo ao desenvolvimento e comprometimento das pessoas, mas com a contrapartida da exigência crescente de resultados. A estabilidade das relações empregatícias fica assim condicionada ao desempenho das pessoas e sua relevância para a realização das estratégias da organização.

Referem Fleury e Fleury (1997) que a questão da gestão da cultura apresenta também um paradoxo: os autores que trabalharam este tema durante a década de 80, como Peters e Waterman, advogaram o desenvolvimento de uma cultura forte, responsável pelo sucesso empresarial. Ora, uma cultura forte pressupõe o comprometimento dos empregados com os objetivos organizacionais e uma rápida resposta a situações, a problemas familiares do

cotidiano organizacional. Entretanto, dificulta a mudança, gerando maior inflexibilidade na organização. Por outro lado, uma cultura fraca pode gerar maior flexibilidade, mas não gera comprometimento.

A saída proposta por autores americanos, segundo Fleury e Fleury (1997), é o desenvolvimento de uma cultura forte, de um conjunto de valores básicos consensuais, que possibilitem a identificação dos interesses entre empregador e empregado. Preserva-se então a autonomia de áreas, de grupos de definirem objetivos e desenvolverem valores próprios; nasce daí o conceito de autonomia responsável, ou seja, cada grupo tem liberdade de desenvolver uma cultura própria, mas esta não pode entrar em conflito com a cultura dominante.

Do ponto de vista das práticas adotadas em termos de gestão de Recursos Humanos Fleury e Fleury (1997) referem que para obter envolvimento e participação da força de trabalho, que possibilita maior utilização de seus conhecimentos e habilidades, as empresas estão alterando também suas políticas de gestão.

Uma primeira preocupação relaciona-se com a estabilização da mão-de-obra. As empresas mais avançadas em seus programas de qualidade e produtividade informam índices atuais de rotatividade entre 2 e 5%, o que é extremamente baixo para os padrões brasileiros. As políticas de estabilização estão sendo justificadas por dois lados: pelos custos envolvidos: as empresas estão descobrindo que o custo de demitir e contratar pode ser maior que o de manter o empregado; uma avaliação genérica sugere que os custos relacionados a demitir e depois contratar um novo empregado para um mesmo cargo equivalem a manter o primeiro empregado por seis meses, mesmo que totalmente ocioso; pelo valor que um empregado experiente e comprometido pode gerar para a empresa, pela aplicação de conhecimento tácito.

De acordo com Fleury e Fleury (1997), políticas de treinamento estão voltadas à preparação dos operários para a aplicação das novas técnicas, assim como para torná-los polivalentes. Neste processo, as empresas têm uma clara avaliação de custos / benefícios. Os investimentos em treinamento para a polivalência são limitados àquela porcentagem de trabalhadores que efetivamente vai executar diferentes funções. Os investimentos em treinamento para as novas técnicas são monitorados através da evolução dos indicadores de desempenho.

É importante observar que a reformulação da estrutura ocupacional não tem um modelo único, não há uma receita única, e que pode haver problemas nessa transição. Há duas considerações fundamentais, que são o grau de polivalência que os trabalhadores devem possuir e o esquema de vinculação dos pagamentos às pessoas em suas novas funções (Fleury e Fleury, 1997).

Em algumas das empresas mais avançadas, relatam Fleury e Fleury (1997), foi colocado que a multifuncionalidade generalizada, implicando a capacitação para desempenhar um grande número de tarefas, não é necessária. Há opiniões de que os trabalhadores precisam voltar com frequência às mesmas tarefas para não esquecerem os métodos e não perderem o ritmo de trabalho. Se todos os trabalhadores forem multifuncionais haverá um constante movimento dos trabalhadores entre os diferentes postos do processo produtivo, e isto poderá levar a uma queda na produtividade geral. Em função disso, as empresas estão estabelecendo porcentagens para o total de trabalhadores a serem treinados como polivalentes, ou multifuncionais.

A flexibilidade horizontal depende, até certo ponto, das características do processo de produção e do modo com que esta é organizada. Na maioria das empresas, os trabalhadores rodavam entre diferentes tarefas, mas esta rotação é planejada e controlada pela gerência e pelos supervisores (Fleury e Fleury, 1997).

No que diz respeito a sistemas de pagamento, assinalam Fleury e Fleury (1997), a questão de pagar pelo conhecimento também tem sido utilizada.

Um modo alternativo de recompensar os trabalhadores é associar diretamente desempenho e pagamento. Isto pode ser feito a partir de avaliações individuais. As empresas brasileiras, de maneira geral, acostumaram-se a pagar adicionais dentro de cada nível ou função, muito embora isto estivesse mais associado ao tempo na função do que a processos de avaliação de desempenho.

Outro esquema observado relaciona o bônus diretamente ao desempenho da empresa. Há diferentes maneiras de se estabelecer esse esquema. Por exemplo, os trabalhadores recebem um bônus mensal, de acordo com um indicador de desempenho global; quanto melhor o desempenho da empresa, maior o bônus.

Em outras empresas, um esquema de maior sofisticação está implantado. A produção é organizada em minifábricas, com metas a atingir: valor adicionado, nível de *down time*, nível de refugo, atendimento ao *mix* de produtos programados e nível de qualidade. A cada mês, cada minifábrica recebe determinado número de pontos. Ao final de cada semestre, um bônus é concedido a cada trabalhador, em função da relação entre o número de pontos obtido nesse período e as metas preestabelecidas. Os grupos que superam as metas recebem dois terços de um salário mensal, o que corresponde a um bônus de 11% em cada um dos meses considerados. Os grupos que atingem as metas recebem meio salário, e aqueles que não conseguiram atingir as metas recebem um terço de salário ou mesmo nenhum bônus.

Finalmente, colocam Fleury e Fleury (1997), as políticas de participação, através de diferentes mecanismos, procuram induzir o envolvimento que resulta na efetiva contribuição dos operários para a consecução das metas estabelecidas. Estas políticas buscam a quebra das barreiras hierárquicas entre administração, supervisão e operários, através de programas de aproximação como o “Hoje eu estou OK (ou não)”, o “Café com o chefe”, e várias outras, além da eliminação de símbolos de *status* que envolvem desde restaurantes até uniformes. Os processos de reconhecimento público pelas contribuições feitas pelos operários, através de cerimônias e publicações, também procuram criar o clima de participação que vai gerar envolvimento e boa vontade.

Ainda, comentam Fleury e Fleury (1997), é preciso dar destaque aos esforços que estão sendo feitos para a reestruturação organizacional da empresa como um todo. Enxugamento (*downsizing*) e descentralização são palavras de ordem. A redução dos níveis hierárquicos é a principal característica das decisões que visam o *downsizing*. Não obstante, os padrões de cortes são diferenciados em diferentes funções das empresas. Segundo padrões históricos, a função Tecnologia, especialmente em suas atividades de Engenharia e Desenvolvimento, tem sido mais profundamente atingida do que as demais.

De acordo com Fleury e Fleury (1997), no caso das empresas que têm sido bem sucedidas é possível observar que a adoção de novas estratégias produtivas e organizacionais implicaram a criação de uma cultura da qualidade, envolvendo não apenas novas relações com o mercado, com os clientes, mas também novas formas de interação interna, novas relações de poder. Entretanto, para a maioria das organizações, a gestação de uma cultura qualificante implica mudanças culturais significativas, para que novos valores sejam

realmente incorporados à prática organizacional. Mas sua implementação esbarra sempre com fortes resistências.

Dessa forma, segundo Fleury e Fleury (1997), a preocupação crescente com a busca do atendimento às necessidades do cliente, em termos de custo, prazo de entrega, qualidade e assistência técnica foi mudando não apenas o processo de produção destas empresas, mas também a relação entre áreas funcionais, entre níveis hierárquicos e categorias de funcionários. A este respeito, três pontos merecem ser destacados:

- Maior integração entre as áreas da empresa. No processo de planejamento estratégico, realizado anualmente em empresas pesquisadas, participam diretores, gerentes de todas as áreas. A elaboração do plano é depois desdobrada em planos específicos para as áreas, com participação dos vários níveis na discussão e divulgação.

- Envolvimento de todos no processo de mudança, inclusive dos operários da produção, através de estratégias diversas.

- Comunicação intensa, tanto em termos do sistema de produção, como por exemplo o *kanban* (em uma das empresas pesquisadas o *kanban* está inclusive informatizado), como através da disposição de quadro de avisos com a divulgação das metas, indicadores de qualidade e produtividade na planta, jornais de circulação interna, reuniões.

Hoje estes processos de busca da qualidade estão confluindo para a obtenção da certificação pela Norma ISO 9000. É interessante observar que em algumas empresas este processo aconteceu sem provocar grande turbulência, em função de as empresas terem a tradição de documentar seus procedimentos e manter arquivos tecnológicos. Em outras empresas, o processo foi mais difícil, provocando maior resistência, mas provocando ao final um sentimento positivo de repensar e vencer barreiras de comunicação interna (Fleury e Fleury, 1997).

Referem Fleury e Fleury (1997) que, segundo depoimentos, a certificação pela Norma ISO 9000 é importante não só para as concorrências internacionais, como no caso das empresas japonesas e coreanas, mas também para o mercado interno. Concorrer ao Plano

Nacional de Qualidade representa também um desafio para estas empresas, da mesma forma que para suas congêneres japonesas.

A concorrência lembra a corrida competitiva que se instala entre as empresas buscando a melhor e a mais rápida ascensão sobre as demais tanto no plano nacional como internacional. A competição é característica universal no ramo dos negócios. A preocupação com a competitividade no contexto atual é bem ilustrada por Fleury e Fleury (1997, p. 217), através da citação do “Credo da Competitividade”, exposto na sala de um diretor de planejamento de uma destas empresas, o qual é transcrito a seguir:

Na África, todos os dias a gazela acorda e pensa:

“eu preciso ser mais rápida do que o mais rápido leão

ou eu vou ser devorada.”

Ainda na África, todos os dias o leão acorda e pensa:

“eu preciso ser mais rápido do que a gazela mais lenta

ou eu vou morrer de fome.”

Em suma, não importa se você é leão ou gazela

Todos os dias quando o sol desponta

É melhor você começar a correr.

A esse respeito Wood Jr. (1995) refere que a história do sistema capitalista tem sido marcada por um movimento constante de renovação e transformação, por crises e rupturas. O momento atual pode ser caracterizado pelo rompimento das barreiras nacionais e pela conexão de todo o sistema. Ligada a esta macrotendência existe uma outra intra-

organizacional: o modelo taylorista-fordista, que marcou a organização do trabalho ao longo deste século, está sendo substituído - ou renovado - por sistemas mais flexíveis e adaptáveis às instáveis condições ambientais. Neste contexto, a função Recursos Humanos deixa de ser própria e exclusiva de áreas específicas dentro das organizações e está migrando para as áreas operacionais, onde ganha contornos distintos dos que a caracterizaram no passado.

Conforme o autor, o tema da mudança na organização do trabalho não é novo, mas ganhou contornos diferentes nos últimos anos. O aumento na instabilidade ambiental e, particularmente, o acirramento da competição colocaram a questão da mudança como central para a sobrevivência das organizações. O foco passou a ser mudar para criar uma performance competitiva. Desenvolveram-se inúmeros trabalhos sobre mudança organizacional, procurando-se construir um quadro de referências que trouxesse alguma racionalidade à discussão. Neste processo, porém, a defasagem entre teoria e prática faz a regra. Algumas vezes é a teoria que avança mais, agregando novas formas de compreender as mudanças. Outras, é a prática que abre novos caminhos e perspectivas não alcançados pela teoria.

Nessa perspectiva Wood Jr. (1995) apresenta algumas teses as quais são relatadas a seguir.

Existe um processo importante de mudança na organização do trabalho catalisado de fora para dentro. Ou seja, são as reações entre empresas e mercados que são responsáveis pelo maior fluxo de mudanças. Segundo o autor este movimento representa uma superação do modelo taylorista-fordista com a adoção de princípios de flexibilidade e adaptabilidade. Inclui também a descoberta de aspectos simbólicos e culturais das organizações.

Na prática, este movimento gera fortes impactos sobre as redes de valores e significados, especialmente nas camadas hierárquicas superiores. Como este movimento tem se dado principalmente nos centros estratégicos e nas áreas produtivas, a FRH (Função de Recursos Humanos) tende a ser marginalizada pelo processo, não raro impondo resistências.

A consequência prática é que a FRH corre o risco de ter seu papel, já secundário, restrito a mero apoio técnico, perdendo seu potencial de motor de transformação do ambiente de trabalho.

No quadro a seguir são apontadas algumas tendências declinantes e ascendentes que caracterizam o contexto atual das organizações e demandam mudanças em termos do perfil de políticas de gestão de Recursos Humanos conforme Wood Jr. (1995).

Quadro 3 - Tendências declinantes e ascendentes

	Declinantes	Ascendentes
Características do trabalho	<ul style="list-style-type: none"> ▪ reprodutibilidade ▪ rigidez ▪ divisão de tarefas ▪ formação prévia ▪ taylorismo ▪ liderança autoritária 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ criatividade ▪ flexibilidade ▪ interfaces nebulosas, redundância e multiespecialização ▪ aprendizado contínuo ▪ multiplicidade de modelos ▪ liderança representativa
Estruturas organizacionais	<ul style="list-style-type: none"> ▪ hierarquia vertical, rede matricial ▪ centralização ▪ perenidade ▪ aglutinação de funções 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ redução de níveis, grupo sem redes ▪ descentralização e autonomia ▪ instabilidade como fator de evolução ▪ terceirização
Características da Administração	<ul style="list-style-type: none"> ▪ foco no capital ▪ teorias quantitativas ▪ distância capital-trabalho 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ foco nos recursos humanos e informação ▪ visão comum, identidade e valores compartilhados ▪ colaboração, participação nos lucros

Fonte: WOOD JR. (1995).

Wood Jr. (1995) analisa então a transformação da FRH caracterizando primeiramente uma função mais tradicional, herdeira da Escola de Relações Humanas. Nesta configuração, a FRH ganha contornos de atividade de apoio, marcadamente técnica com funções específicas, como seleção, treinamento e desenvolvimento de pessoal. Paralelamente, em conjunturas

específicas, floresceram movimentos como abordagem sociotécnica e o DO (Desenvolvimento Organizacional), que interagiram em maior ou menor grau com a FRH em suas práticas.

Segundo o autor, pelo menos desde o fim da década de 70, a conjuntura de mercado e suas implicações para a organização do trabalho fizeram surgir outra FRH, desta vez ligada aos setores operacionais e voltada diretamente para a gestão dos processos de mudança e para a melhoria dos níveis de performance e produtividade. Sem as raízes da FRH tradicional esta nova FRH, nem sempre bem definida, passou a apropriar-se, de forma instrumental, de conceitos e recursos pouco usados e até desconhecidos de sua antecessora.

Embora os rótulos sejam diferentes de organização para organização, esta nova FRH geralmente está associada às áreas de qualidade ou a programas corporativos de mudança organizacional. Convive, geralmente, com algum grau de conflito, com a FRH tradicional, agora diminuída em importância.

Storey citado por Wood Jr. (1995) apresenta a evolução teórica da FRH contrapondo a nova configuração, sob a denominação de Gerência de Recursos Humanos (GRH), à tradicional Gerência de Pessoal (GP). Para o autor, a característica essencial da primeira é da orientação para a performance do negócio e a visão dos empregados como recurso, similar à tecnologia ou matérias-primas. Esta tende a substituir a GP, superando sua visão de adequação e obediência da força de trabalho aos objetivos organizacionais por um comprometimento com estes mesmos objetivos. Outras características importantes da GRH são o foco no fator humano como chave para o sucesso, o alinhamento das decisões de RH àquelas estratégias - ligadas diretamente à performance - e o princípio de agregação da função aos elementos de ação gerencial.

Outro foco importante da GRH, conforme o autor, é a manipulação, ou tentativa de manipulação, dos valores simbólicos e culturais, significativa do processo de substituição dos controles externos pelos sistemas de valores compartilhados. Na prática, isto representa a interiorização dos controles de comportamento. Uma cultura forte não significa apenas um rumo para a organização, mas medeia as tensões entre coletivo e indivíduo, sujeitando suas atitudes e comportamentos ao processo de socialização.

Conforme Wood Jr. (1995), esta questão apresenta um aparente paradoxo, pois, se a aproximação com a subjetividade dos elementos de cultura representa um distanciamento do Paradigma Funcionalista, a forma como isto é feito, encerrando a crença da existência de uma relação causal entre uma GRH correta e a performance organizacional, revela uma crença taylorista numa melhor prática.

Legge apud Wood Jr. (1995), procura explicar as similaridades e diferenças entre a GRH e a GP. Para a autora, seus modelos normativos e suas práticas são diferentes, embora para as diferenças práticas ainda não haja comprovação empírica. Sob a ótica do modelo normativo, a GP baseia-se no conceito de que as pessoas têm direito a um tratamento digno e que a performance no trabalho baseia-se no grau de coerência entre interesses individuais e organizacionais. Seu campo de atuação está ligado a atividades específicas como: selecionar, desenvolver, recompensar e direcionar pessoas não só para satisfazê-las, mas também para extrair delas o máximo. A GRH se diferenciaria pela total identificação com os interesses gerenciais e pelo pressuposto de que gerenciar pessoas é como gerenciar qualquer outro recurso.

Wood Jr. (1995) coloca que, se, do ponto de vista conceitual, parece haver alguma clareza quanto às diferenças entre as duas formas de FRH, a prática ainda é muito pouco conhecida. Entretanto, algumas considerações podem ser feitas. Existem evidências do crescimento acelerado de modelos próximos aos definidos como de GRH, assim como da acentuação do papel secundário das FRH próximas do modelo de GP. Esta constatação gera dois focos de discussão:

- O primeiro, da questão das alternativas para a GP. Neste caso dois caminhos parecem factíveis: um é a continuidade da tendência atual com a restrição do campo de atuação da FRH às funções mais técnicas. Outro é a possibilidade de reflexão conceitual e a retomada de uma ação transformadora sobre o novo cenário organizacional.

- O segundo foco de discussão é a questão dos limites da GRH na prática. Parece difícil acreditar que este movimento, pelo seu grau de instrumentalismo e distanciamento de modelos epistemológicos mais consistentes, consiga sobreviver às próprias práticas sem ser profundamente alterado.

Retomando a questão central das mudanças da FRH diante do quadro de transformações que vêm ocorrendo, Wood Jr. (1995) salienta como as mudanças ambientais estão apresentando novos desafios à gestão das organizações e ao gerenciamento de Recursos Humanos.

Assim como outras conjunturas problemáticas fizeram surgir os processos de seleção, as técnicas de treinamento e desenvolvimento e a administração de carreiras, a atual fez nascer o que se propõe que se denomine GRH - em contraposição à tradicional GP. Esta última, já de algum tempo, vem concentrando-se nas tarefas mais técnicas da FRH e nem sempre envolvendo-se em movimentos de transformação da organização, ou fazendo-o apenas de forma marginal, como órgão de apoio (Wood Jr., 1995).

A GRH surge nas organizações agregando a eventos recentes - como o movimento da qualidade e os processos de intervenção cultural - alguns desenvolvimentos teóricos surgidos há 30 ou 40 anos na área de Recursos Humanos e que nunca se constituíram em práticas dominantes. Enquanto na origem estes desenvolvimentos estavam mais próximos da idéia da GP, no contexto da GRH eles ressurgem voltados inteiramente para a realização dos objetivos estratégicos das empresas (Wood Jr., 1995).

Segundo Wood Jr. (1995), a GRH impõe novo credo à FRH, incluindo idéias de participação, comportamento e qualidade. Este credo, porém, pode chocar-se com seu objetivo primeiro, que é o de apoiar eficazmente a realização das estratégias da organização, pois não há necessariamente coerência entre estes princípios e os objetivos da organização. Neste sentido, é mais visível a importância da GRH como retórica evocativa, como resposta mais ao nível simbólico que prático. Neste ponto também podem haver problemas, uma vez que os programas de mudança inclusos na GRH procuram o estabelecimento de visões compartilhadas, mas o fazem a partir de programas *top-to-down*, que nem sempre conseguem atingir os níveis operacionais.

Quanto à relação entre as novas práticas e a elevação dos níveis de performance, o autor refere que não existem ainda fortes evidências empíricas que o comprovem, embora haja forte discurso neste sentido. Por outro lado, sabe-se das dificuldades enfrentadas por organizações que procuram, ou são obrigadas, a operar mudanças radicais em sua forma de gerenciar os recursos humanos. A adoção das novas práticas de GRH tende a gerar grande

liberação de energias, uma vez que condutas associativas, participativas e interpretativas são estimuladas e pouco pode-se prever sobre os destinos a que pode levar este caminho.

Waterman Jr. (1995), está entre os principais ideólogos do novo modelo de gestão de Recursos Humanos que vem sendo aqui referido. Ao explorar em profundidade as razões, estratégicas e organizacionais, pelas quais algumas empresas americanas se saem tão bem, o autor relata que tende a encontrar os mesmos temas gerais: trate bem seu pessoal e seus clientes, e os bons resultados virão naturalmente.

Na opinião de Waterman Jr. (1995), o que torna diferente as empresas de melhor desempenho são seus arranjos organizacionais e, especificamente:

- Elas estão melhor organizadas para satisfazer as necessidades do seu pessoal; portanto, atraem pessoas melhores que suas concorrentes e seus funcionários estão mais motivados para realizar um trabalho superior, qualquer que ele seja.
- Elas estão melhor organizadas para satisfazer as necessidades dos clientes; assim, são mais inovativas na antecipação das necessidades deles, mais confiáveis no atendimento de suas expectativas, mais aptas para entregar seus produtos ou serviços a preços menores, ou alguma combinação dos itens acima.

Afirma Waterman Jr. (1995) que, organizar-se para atender às necessidades do seu próprio pessoal parece uma idéia bastante simples, entretanto não é. Ela significa entender o que motiva as pessoas e alinhar cultura, sistemas, estrutura, pessoal e a atenção da liderança na direção de coisas que sejam inerentemente motivadoras. Trata-se de um desvio radical da convenção gerencial. O velho (e ainda muito difundido) ditado diz que o trabalho do gerente é dizer às pessoas o que fazer. Refere o autor que, conforme resultado de sua pesquisa, a função do gerente é liderar. Os líderes reconhecem e agem segundo a idéia de que as necessidades da empresa e as necessidades dos funcionários estão definitivamente ligadas.

Para Waterman Jr. (1995), organizar-se ao redor das necessidades de seu pessoal significa compreender essas necessidades. É preciso saber o que motiva as pessoas. Cada pessoa é única e aquilo que motiva-a pode ter efeito totalmente oposto noutra. Entretanto, o autor refere que pesquisando junto a trabalhadores, psicólogos e outros profissionais verificou

uma série de fatos comuns, inclusive a necessidade de sentir-se no controle, de acreditar no valor do seu trabalho, de ser desafiado, de empenhar-se no aprendizado por toda a vida e de ser reconhecido por suas realizações. As empresas de melhor desempenho parecem dar valor a essas necessidades, que podem ser entendidas como:

- controle - as pessoas que se sentem no controle de pelo menos parte de suas vidas tendem a ser mais saudáveis, felizes e eficazes. Os gerentes da velha escola pensavam que sua função era de controlar os outros. Os líderes de hoje compreendem que é preciso abrir mão do controle para obter resultados. É disso que trata a delegação de autoridade. O autor cita o exemplo da *Procter & Gamble* que consegue ter não só uma força de trabalho mais satisfeita, mas também um ganho estimado em 30 por cento em produtividade através de operários que são essencialmente autogeridos.
- Algo em que acreditar - as pessoas relatam a necessidade de sentir que sua organização defende algo importante. Elas gostariam de acreditar que aquilo que fazem quarenta horas por semana faz diferença. O problema é que, embora em *Wall Street* os altos executivos e observadores de indústrias gostem de falar em lucros, a maioria das pessoas nas organizações não se relaciona com margens de lucro ou retorno sobre investimento. O lucro nada tem a ver com uma visão. Ele não tem nenhuma das qualidades arrebatadoras que as pessoas encontram nos investimentos verdadeiramente notáveis.
- Desafio - muitos prosperam em desafios, está-se sempre atrás de problemas.
- Aprender a vida inteira - intimamente ligada à idéia de que as pessoas gostam de ser desafiadas é a idéia de que elas gostam de aprender e podem continuar a fazê-lo durante todas as suas carreiras. Para um número cada vez maior de pessoas o trabalho não significa mais simplesmente ocupar seu posto na linha de montagem ou misturar papéis o dia inteiro.
- Reconhecimento - a maioria de nós deseja não só se destacar de alguma forma como indivíduo, mas também ser apreciado por suas contribuições. O dinheiro pode ser uma fonte de reconhecimento, mas não pode ser a única. Aumentos e bônus especiais não acontecem com a mesma frequência que a necessidade de reconhecimento das pessoas. E aquilo que é pago às pessoas está apenas em parte relacionado ao reconhecimento do seu valor individual. Ao mesmo tempo em que todos tendem a ser motivados pelos mesmos

fatores gerais, cada um é também muito diferente e, ao longo do tempo, os interesses mudam. As empresas precisam ter programas que ajudem as pessoas a compreender seus interesses reais e facilitem o processo de adaptação dos funcionários a funções das quais eles realmente gostem.

Dessa forma, Waterman Jr. (1995), a partir de seu trabalho, veio a contribuir com algumas das idéias que, segundo a literatura, se encontram na base dos principais pressupostos que orientam o desenvolvimento dos novos modelos de políticas de gestão de Recursos Humanos, os quais serão apresentados a seguir.

Conforme Waterman Jr. (1995), para ser um verdadeiro líder, é preciso abrir mão do controle no sentido restrito, para obter controle num sentido mais amplo. Uma das mais fortes necessidades que cada um de nós tem é de sentir que tem pelo menos um pouco de controle sobre o que lhe acontece. Os esforços modernos para melhoria da qualidade fazem muito uso desse princípio. O trabalhador está muito mais apto a se importar com a qualidade quando recebe o controle sobre ela.

Afirma Waterman Jr. (1995) que, para desenvolver ânimo, moral e compromisso em qualquer organização, é preciso dar às pessoas alguma influência sobre as coisas que as afetam. A quintessência dessa idéia é a equipe autogerenciada - grupos de três a dez pessoas que trabalham sem qualquer supervisão direta. O conceito é direto. Organize os funcionários em equipes que possam cruzar as antigas fronteiras. Treine-os. Dê-lhes tarefas que desafiem suas capacidades. Dê-lhes informações que necessitam. Diga-lhes o que precisam realizar. E deixe-os livres. As equipes autogerenciadas tomam decisões sobre as tarefas de cada dia, fixam suas próprias metas e assumem a responsabilidade pelo controle de qualidade, pelas compras, pelo controle do absenteísmo e pelo comportamento de seus membros. Estes também devem aprender a executar todas as tarefas que estão dentro da área de trabalho do grupo.

Segundo o autor, o sucesso das equipes autogerenciadas salienta a importância de se abrir mão do controle sobre as pessoas para obter controle sobre os resultados. Corretamente implementadas, essas equipes conseguem ganhos enormes em produtividade e moral.

Outro aspecto importante proposto por Waterman Jr. (1995), é que o foco da empresa nos valores atrai pessoas excepcionais, que gostam do seu trabalho e que são, por sua vez,

energizadas para fazê-lo bem. Há uma resistência em fazer uma conexão direta entre valores e lucratividade. Na verdade as trocas entre valores e lucros devem sempre favorecer os valores.

Os valores comuns têm apelo tanto intelectual como emocional. Este último é crucial, por uma razão: a maioria das declarações de visão, estratégia ou missão fala das necessidades da empresa e não das pessoas. Essas visões são, em uma palavra inertes. Elas não cativam o coração e a alma de ninguém, nem levam ninguém à ação. O poder de um valor inspirador não apenas declarado, mas também praticado, torna possível a liderança em todos os níveis da organização (Waterman Jr., 1995).

Uma outra característica de um conjunto nobre e viável de valores comuns citada por Waterman Jr. (1995), é que ele provém de líderes visionários, mas num sentido diferente do usual. Eles não são visionários devido à sua capacidade de perscrutar o futuro, mas porque são capazes de extrair sentido de um conjunto rico de experiências passadas.

Assim, um dos maiores desafios da liderança é satisfazer as necessidades duplas - mas freqüentemente conflitantes - do indivíduo, de sentir-se parte de uma finalidade maior e, ao mesmo tempo, sentir-se realizado, livre e no controle de si mesmo.

Conforme Waterman Jr. (1995), o segredo para a liberação de um desempenho pessoal e corporativo fenomenalmente melhorado é algo chamado de equiparação - equiparação dos valores, aptidões, motivações e interesses individuais às necessidades do cargo. Segundo o autor, a maior parte das organizações ainda negligencia esta necessidade, o que, em sua opinião, lhes está custando caro. Custa naquilo que é gasto para recrutar e treinar funcionários e para substituir aqueles que saíram. Custa na perda da experiência e de conhecimento institucional. Mas o maior dos custos para as empresas, embora seja impossível de medir, é o fato de se ter funcionários que não estão "remando com os dois remos".

Para Waterman Jr. (1995), tanto as empresas como os indivíduos têm responsabilidades no processo de equiparação. A empresa tem a obrigação de:

- tornar o aconselhamento profissional de carreiras muito acessível a todos os funcionários, seja através de conselheiros externos pagos por elas, seja pelo estabelecimento de um centro interno.

- Manter confidenciais as discussões entre funcionários e conselheiros, também os resultados dos testes, a menos que o funcionário queira dividir essas informações com outros.

- Manter um sistema completo de comunicação de vagas e informações atualizadas e torná-lo disponível e justo. (Com muita frequência, os candidatos são escolhidos antes da divulgação da existência da vaga).

- Tornar o treinamento profissional facilmente disponível.

- Alertar amplamente e dar apoio para o planejamento de carreiras, no caso de posições passíveis de eliminação.

Segundo Waterman Jr. (1995), o indivíduo tem a obrigação de:

- aceitar a responsabilidade de se manter renovado. Se uma pessoa está esgotada e nada faz a esse respeito, é problema dela, não do sistema.

- Utilizar, quando apropriado, o centro de carreiras ou fontes externas de ajuda.

- Pressionar a organização para que esta apóie a idéia do planejamento de carreiras e equiparação.

- Aceitar a idéia de que as carreiras nem sempre têm que ser para cima. Em muitos casos, progredir pode significar dar vários passos para trás para adquirir qualificação e experiência.

- Compreender que a norma hoje em dia é a mudança; mudam os interesses, mudam os cargos. Não esperar uma única carreira certa para toda a vida.

Mohrman Jr. e Lawer III (1995) referem que a função administrativa de Recursos Humanos tem evoluído na maioria das empresas há décadas. Tem sido submetida a novos desafios e conhecimentos sobre a Administração dos Recursos Humanos e tem se expandido. A situação hoje não é tão diferente. As mudanças evolutivas precisam continuar, porque

novos desafios e oportunidades estão no momento confrontando as funções administrativas de Recursos Humanos.

Conforme os autores, o histórico do papel exercido pelo departamento de Recursos Humanos na maioria das organizações tem sido o de uma gradual evolução e de uma sofisticação, crescente. À medida que procedimentos foram adotados para a tomada de decisões acerca dos empregados, a função do pessoal ganhou algum poder, pelos seus próprios méritos, e começou a exercer um papel de asseguramento de que as decisões administrativas fossem tomadas justa e adequadamente.

Para Mohrman Jr. e Lawer III (1995), os departamentos de Recursos Humanos têm aprendido, aos poucos, a aplicar o conhecimento científico e comportamental para agregar valor à configuração das práticas e dos sistemas. As ciências comportamentais têm sido aplicadas às práticas de seleção, por exemplo, através do uso de vários instrumentos de avaliação e práticas baseadas no conhecimento do ser humano. Da mesma forma, tecnologias de mensuração têm sido aplicadas às avaliações de desempenho. Aliás, padrões legais têm sido muitas vezes baseados no conhecimento da ciência comportamental. Práticas de benefícios têm sido criadas na base das teorias de motivação humana. Práticas de treinamento têm utilizado *know-how* na teoria do aprendizado e das tecnologias da instrução.

Além de aplicar o *know-how* da ciência comportamental, as funções de Recursos Humanos têm feito uso do valor agregado pelo emprego de uma perspectiva empresarial. Isso ocorreu inicialmente na aplicação do *know-how* financeiro e de mercado, primariamente nas áreas de remuneração e benefícios. É aqui que as funções de pessoal e Recursos Humanos têm sido vistas como tendo um impacto nos lucros. Os Recursos Humanos também têm agregado valor nas áreas de planejamento do recrutamento e da força de trabalho, que estão sendo vistas cada vez mais como não apenas necessárias à execução das estratégias de negócios como muito importantes na formulação dessas estratégias.

Hoje, os departamentos de Recursos Humanos exercem um papel construtivo de grande importância para tornar as organizações mais eficientes. Isso também contribui para aumentar a importância e a projeção da função. Pela primeira vez, em muitas empresas, os gerentes de Recursos Humanos estão sendo solicitados a participar das principais decisões empresariais. Esse convite está sendo feito em parte pelo seu talento, mas em parte porque as

questões relativas aos recursos humanos estão se tornando centrais no que diz respeito à posição dos negócios e de como as empresas devem ser operadas (Mohrman Jr. e Lawer III, 1995).

Os autor enfocam então os seis desafios importantes que a Administração de Recursos Humanos está enfrentando em sua opinião: competitividade global, a necessidade de gerenciar mudanças, a explosão de novos conhecimentos na Administração dos Recursos Humanos, questões legais e o novo empregado especializado.

Segundo Mohrman Jr. e Lawer III (1995), as pressões competitivas sobre a moderna organização são provavelmente a maior força na administração dos Recursos Humanos, que está sendo solicitada a participar da reação da organização face à concorrência, o que tem afetado o papel de todas as organizações de *staff* levando as mesmas a se reestruturarem e a se reenfocarem. As organizações têm dado ênfase à produtividade, à qualidade total, ao atendimento ao cliente e à velocidade de resposta como fontes potenciais de vantagem competitiva. A atenção dada a essas questões tem tornado as organizações cada vez mais cientes da importância que a estrutura organizacional e as práticas administrativas representam para o desempenho bem-sucedido dos objetivos e da eficiência da empresa. Velocidade e a competência organizacional são cada vez mais dependentes da organização. Quanto mais a empresa enfoca a competição, mais importante a Administração dos Recursos Humanos se torna para a sua eficiência. Fundamentalmente as organizações envolvem pessoas em suas administrações; organizações sem pessoas são tecnologias.

Mohrman Jr. e Lawer III (1995) dizem que existem duas maneiras pelas quais os Recursos Humanos estão sendo solicitados a reagir contra a concorrência: redução de custos e valor agregado. O desafio mais imediato para os Recursos Humanos é, de muitas maneiras, a pressão dos custos. Isso é particularmente evidente nas organizações que enfrentam a concorrência internacional, onde os departamentos de *staff* precisam justificar suas estruturas de custo numa base competitiva. A comparação do número de empregados é feita constantemente entre as empresas, para checar a relação entre o número de empregados e os membros dos departamentos de pessoal. Além disso, questões sobre se os departamentos de Recursos Humanos agregam valor à organização estão sendo feitas. Os departamentos de Recursos Humanos, em particular, estão sendo inquiridos sobre por que são necessários e qual sua contribuição para o trabalho que está sendo feito nas unidades operacionais.

As pressões dos custos não são novidade na maioria das empresas. Elas aparecem e desaparecem ao longo do tempo, dependendo das condições da economia e do tipo de organização. O que é novidade, porém, é a força das pressões, a forte ênfase nos parâmetros (*benchmark*) competitivos, a forte ênfase na qualidade e a posição da concorrência internacional. Juntas, elas têm criado um conjunto de pressões de custo que são mais fortes e mais difíceis de serem atacadas (Mohrman Jr. e Lawer III, 1995).

Os autores afirmam que muito relacionada à questão da pressão de custos sobre os departamentos de Recursos Humanos está a questão de como organizar as empresas de forma a torná-las internacionalmente competitivas. Muitas empresas decidiram que só poderão se tornar competitivas no cenário internacional se efetuarem grandes melhoramentos em seu desempenho. Se as organizações desejam se tornar a fonte principal de vantagem competitiva, isso vai requerer muito mais melhorias do que utilizar as velhas práticas organizacionais. Significa uma mudança fundamental na maneira pela qual as organizações operam. Como muitos dos esforços de mudança estão no sentido de novos estilos administrativos e abordagens que visam envolver mais os empregados, o departamento de Recursos Humanos em si enfrenta uma agenda de mudanças de porte. Antes de mais nada, o departamento precisa alterar vários de seus sistemas a fim de reagir às novas abordagens da administração. São necessários novos sistemas de treinamento, de seleção, de remuneração e de avaliação.

Mohrman Jr. e Lawer III (1995) dizem ainda, que existe a oportunidade de o departamento de Recursos Humanos se tornar um consultor de peso para o resto da organização no sentido de mostrar-lhe como pode mudar a maneira de operar. Isso é particularmente correto com respeito à estrutura da organização, estilo administrativo, estruturas de trabalho e programas de mudanças. Também é verdade em relação ao planejamento estratégico. Em muitas empresas, os gerentes de Recursos Humanos não estão envolvidos no processo de planejamento estratégico, em parte, pelo menos, porque não são vistos como parceiros no negócio ou como tendo conhecimentos relevantes. Ironicamente, muitos planejamentos estratégicos têm fracassado porque não levaram em conta o fator humano; ou o plano estava fora da realidade ou deixou de mudar a organização para que pudesse ser implementado. Uma função de Recursos Humanos eficiente deve poder contribuir tanto para o planejamento como para o processo de implementação.

Tem havido uma explosão de conhecimentos na Administração dos Recursos Humanos. Isso está parcialmente refletido no número de associações profissionais da categoria e no grande número de jornais e revistas publicadas atualmente. Em resumo, para serem verdadeiros profissionais em muitas áreas da administração de Recursos Humanos, os indivíduos precisam de tempo integral nesse campo, e têm progredido nesse sentido. Áreas como a da remuneração têm se tornado incrivelmente complicadas por causa de seu relacionamento íntimo com assuntos estratégicos, legais, financeiros e tributários. Além disso, o conhecimento da ciência comportamental continua a progredir, especialmente na sua aplicação às organizações (Mohrman Jr. e Lawer III, 1995).

A idéia do perfil, na maioria das funções de Recursos Humanos, também tem mudado dramaticamente com o advento da nova geração de tecnologia da informática. A função de Recursos Humanos sempre tem tido a responsabilidade de manter registros do pessoal, porém registros mínimos eram considerados muitas vezes satisfatórios. Hoje, os gerentes estão acostumados a ver extensos bancos de dados *on-time* e não vêem motivo para que o mesmo tipo de informação não deva ser colocado na área de Recursos Humanos. Assim, o departamento de Recursos Humanos está sendo cada vez mais pressionado a ter um banco de dados *on-time* que inclua não apenas nome, cargo e número de documentos exigidos por lei, mas também histórico de trabalho, habilidades, histórico de desempenho, dados estruturais da organização e assim por diante. Criar um banco de dados como esse é um desafio tecnológico e sua criação levanta todo tipo de questões relativas ao direito de privacidade, à atualização dos dados e à obtenção de dados válidos para serem incorporados ao banco de dados (Mohrman Jr. e Lawer III, 1995).

As questões legais com as quais a função de Recursos Humanos se confronta parecem estar aumentando. Elas não constituem novidade. Durante muito tempo, a lei tem protegido os empregados nas áreas de remuneração, relações trabalhistas e segurança. Não obstante, tem havido um considerável aumento no número de questões com as quais a organização precisa se preocupar do ponto de vista legal, incluindo os custos envolvendo o comportamento não legal em situações de defesa. De particular importância hoje em dia são as questões concernentes à contratação voluntária e discriminação em termos de remuneração, contratação, demissão e dispensa. Além disso, as questões relativas ao fechamento de fábricas, teste de drogas (*anti-dopping*), o tratamento de empregados com AIDS e

afastamento por invalidez estão se tornando cada vez mais um assunto para escrutínio legal. Tomados em conjunto, esses problemas significam que o departamento de Recursos Humanos se confronta com um crescente leque de questões legais (Mohrman Jr. e Lawer III, 1995).

Técnicos e empregados altamente especializados não estão em disponibilidade na maioria dos países. Nos Estados Unidos, teme-se que a qualidade do *pool* empregatício não atinja níveis para fazer face às exigências da nova organização e de seu ambiente competitivo. Portanto, o tipo certo de empregado, em muitos casos, talvez precise ser desenvolvido dentro da organização. As empresas simplesmente precisam se certificar de que o desenvolvimento de empregados altamente competentes aconteça de modo a permitir que se tire vantagem da diversidade dos empregados, em vez de restringi-la (Mohrman Jr. e Lawer III, 1995).

Assim, para Mohrman Jr. e Lawer III (1995), o desafio da função de Recursos Humanos é fazer o antigo e o novo e fazê-los bem, mas ao mesmo tempo fazê-los tendo em vista a efetividade de custos.

Conforme Mohrman Jr. e Lawer III (1995), o departamento de Recursos Humanos precisa montar sistemas sofisticados para poder atualizá-los. As pesquisas, por exemplo, podem ser executadas com base no tempo real, com os empregados sentados na frente de um terminal de computador ou dando seu *input* em rede. Os computadores em rede também podem proporcionar uma considerável fonte de comunicação de duas vias na empresa. Podem ser usados para debater a administração de Recursos Humanos e outras políticas da organização. Novas políticas ou práticas podem ser programadas na rede dando aos empregados a oportunidade de comentá-las e discuti-las. O sistema de computação em rede também pode ser usado para treinar e avisar as pessoas sobre sistemas de administração de Recursos Humanos, tais como benefícios e remuneração. De uma forma geral, o sistema de administração de Recursos Humanos precisa se comprometer de fato com a revolução que está ocorrendo nos sistemas de informação e usá-la para melhorar seu banco de dados, diminuir os custos no fornecimento de seus serviços e melhorar as estruturas de informação da empresa.

O aumento no número de empresas voltadas para a filosofia de equipe e outras formas horizontais de organização coloca novas exigências nos vários sistemas de Recursos Humanos. Os sistemas de remuneração, por exemplo, precisarão ser capazes de premiar as

equipes, bem como os indivíduos (ou talvez em vez de) e remunerar a habilidade (Mohrman Jr. e Lawer III, 1995).

Dada a crescente complexidade em administrar os recursos humanos na atual conjuntura, o departamento de Recursos Humanos precisa prover suporte de consultoria especializada para as empresas. Simplesmente não existe substituto para o melhor *know-how* em áreas como remuneração, treinamento, desenvolvimento empresarial e seleção. Os riscos nessas áreas são simplesmente muito altos para que se opere sem o melhor conhecimento técnico. O aspecto legal e os custos organizacionais oriundos de decisões mal tomadas são tantos que práticas medíocres não podem ser toleradas. O departamento de Recursos Humanos precisa ter à mão a melhor informação, a melhor abordagem e as melhores práticas para poder fornecer uma “checagem da realidade” quando a gerência de linha aparecer com idéias para novas práticas e diretrizes (Mohrman Jr. e Lawer III, 1995).

O autor salienta também que um importante papel de valor agregado exercido por profissionais em recursos humanos está na área de ciências comportamentais aplicadas. À medida que as organizações mudam e se baseiam num conjunto diferente de suposições, a natureza da ciência comportamental que é aplicada também requer mudanças. As empresas têm sido administradas, tradicionalmente, na suposição de que o desempenho organizacional é uma função da antevisão e do controle do comportamento dos empregados e a ciência comportamental aplicada tem refletido essa suposição; ela foi projetada para descobrir o que controla o comportamento e para fazer uma previsão de seus efeitos. Os relacionamentos de causa e efeito, uma vez descobertos, são usados para informar os praticantes sobre as coisas que podem fazer para causar os efeitos desejados.

Mohrman Jr. e Lawer III (1995) relatam que muitas práticas na administração de Recursos Humanos estão baseadas nessa premissa. Por exemplo, a tendência de selecionar indivíduos com atributos que demonstrem capacidade de obter um melhor desempenho em suas funções. A tentativa de construir sistemas de premiação que paguem às pessoas para fazerem o que se quer que façam, poderá mostrar uma determinada interpretação sobre o conhecimento comportamental de que montar um sistema nesses moldes levará as pessoas a terem predisposição para fazer o que se objetiva que elas façam. Nesses novos cenários empresariais, a ênfase está menos na previsão e controle do comportamento alheio e mais na autogerência e na influência mútua de comportamento. Conseqüentemente, o conhecimento

comportamental mais útil ajuda os praticantes a compreenderem e a criar os processos sociais através dos quais o conhecimento, o poder e as recompensas vêm para serem compartilhados afim de se atingir os objetivos da empresa.

Os autores prosseguem afirmando que o conhecimento das ciências sociais concernentes ao autogerenciamento e à influência levará a práticas diferentes. Por exemplo, a seleção não está baseada apenas na medição das aptidões do candidato. Na forma de uma antevisão de emprego realista, a seleção também se torna um processo social de compartilhar informações sobre coisas como necessidades, aptidões e requisitos do cargo e envolve uma decisão mútua por parte da organização e do candidato, de modo que o comprometimento fica maximizado. Quando aplicado, esse tipo de ciência comportamental enfoca os sistemas de recompensa que fomentam um comprometimento com o sucesso da empresa pelo compartilhamento de resultados monetários resultantes do desempenho entre os empregados (assim como na partilha de ganhos). Da mesma forma, a avaliação de desempenho, treinamento e desenvolvimento, plano de carreira e outras práticas da Administração de Recursos Humanos assumem um aspecto diferente. A legitimidade e a utilidade dos profissionais de Recursos Humanos dependerão de seu domínio do envolvimento das ciências comportamentais.

Dessa forma, para Mohrman Jr. e Lawer III (1995), não somente deve a Administração de Recursos Humanos refletir um novo tipo de ciência comportamental aplicada, como o valor dessa aplicação deve ser intensificado pela crescente integração da Administração dos Recursos Humanos nas questões empresariais fundamentais da organização. Isso pode ser melhor apreciado nas tendências em desenvolvimento na administração de desempenho. Historicamente a avaliação de desempenho tem evoluído como um exercício administrativo fomentado pela função de Recursos Humanos e pertencente a ela. A finalidade das avaliações do desempenho incluíram seu emprego nas decisões de remuneração por mérito, planos desenvolvidos para o indivíduo, *feedback* do supervisor para o empregado e a documentação do desempenho do indivíduo, por motivos legais e administrativos. Todos esses usos da avaliação de desempenho são vistos como separados do - e sobrepostos ao - trabalho “real” dos empregados e empresa. Isso tem sido geralmente considerado uma peça do trabalho administrativo que não agrega valor ao desempenho da

organização e na realidade corre o risco de provocar efeitos colaterais mais negativos do que positivos.

No futuro, a nova administração de desempenho precisa ser mais vista como parte integrante da essência da organização. A administração de desempenho está começando a representar muito mais do que avaliação de desempenho e a incluir processos para definir o que se entende por desempenho, processos para o desenvolvimento de recursos na avaliação de desempenho, processos para medir e revisar o desempenho e processos para serem compartilhados no valor de desempenho. As funções de Recursos Humanos precisam exercer um papel importante no desenvolvimento destes processos porque eles devem incorporar a nova ciência comportamental aplicada. Todavia, estes processos não devem ser vistos como sendo propriedade da função de Recursos Humanos. Precisam ser vistos como a maneira em que a organização opera (Mohrman Jr. e Lawer III, 1995).

O desenvolvimento de organizações mais eficientes requer valores consistentes pelos quais a eficácia pode ser julgada e valores que proporcionem a direção na qual a organização pode ser melhorada. A tomada de decisões estratégicas envolve em parte o estabelecimento de valores e benefícios compartilhados. Atitudes mentais compartilhadas estão sendo vistas cada vez mais como fontes de vantagem competitiva. Um papel fundamental que está se desenvolvendo para a função de Recursos Humanos hoje em dia é concernente ao desenvolvimento de normas, valores e crença na organização (Mohrman Jr., Lawer III, 1995).

Em decorrência disso, os autores remetem ao reconhecimento da importância central estratégica dos empregados e de seu envolvimento na empresa elevando a importância e a centralidade da administração de Recursos Humanos. A mudança organizacional não é apenas uma questão de mudar tecnologias, estruturas e tarefas. Mais fundamentalmente, ela envolve uma mudança nos valores e nas crenças que os empregados sustentam, de modo que a função de Recursos Humanos precisa ser um personagem central da mudança organizacional.

Para os autores, a estratégia empresarial é a área onde se faz necessária a maior mudança no envolvimento dos Recursos Humanos. A função de Recursos Humanos precisa mudar para se tornar um parceiro no desenvolvimento da estratégia empresarial da organização. Os Recursos Humanos de uma organização são a chave determinante de quais estratégias são práticas e implementáveis. Os gerentes de Recursos Humanos precisam

entender do negócio o suficiente para reagir e ajudar e desenvolver as estratégias empresariais.

Mais do que qualquer outro grupo de *staff*, a função de Recursos Humanos tende a exercer um papel de peso na influência da cultura e provavelmente deverá ser particularmente responsável pela sua evolução e manutenção. Todavia, isso não é simplesmente uma questão da função de Recursos Humanos manter um histórico cultural da empresa; ela precisa ajudar a moldar a cultura continuamente para se enquadrar na direção empresarial atual da organização. Não se pode permitir que as culturas da organização se prestem somente às suas necessidades imediatas, porque existem áreas de éticas maiores e mais fundamentais e responsabilidades sociais que precisam ser incorporadas. É sempre correto que uma organização dê valor a esses aspectos e que tenha um comportamento apropriado para tal. No final das contas, uma organização precisa corresponder aos valores básicos de uma sociedade maior que se expressa pelas suas leis e suas sanções (Mohrman Jr. e Lawer III, 1995).

Mohrman Jr. e Lawer III (1995) ainda enfatizam, que num ambiente altamente competitivo, com o desenvolvimento rápido e mutante das fontes de vantagem competitiva, a fonte final de vantagem competitiva reside na habilidade da organização em aprender novos meios de funcionamento. Isso transfere o processo de aprendizado da organização para o primeiro plano. O aprendizado organizacional é fundamentalmente um processo social e pode ser o papel mais importante e mais difícil da função de Recursos Humanos.

Numa perspectiva, esse papel pode ajudar a organização a compreender como organizar, administrar e recompensar os esforços dirigidos à obtenção de inovação, seja no estágio de produto ou processo. Noutra perspectiva, esse papel pode envolver o apoio aos processos de melhoria organizacional, tais como aqueles iniciados nos programas administrativos de qualidade total. O apoio de Recursos Humanos para esses processos contínuos de melhoria ainda está subdesenvolvido nas empresas que os estão implementando. O mais alto nível de contribuições para o aprendizado organizacional envolverá a institucionalização do processo de aprendizado em si como o processo empresarial central, em vez de algo que precise ser invocado quando se fizer necessário (Mohrman Jr. e Lawer III, 1995).

Para que isso seja conseguido, os autores colocam que a nova administração de Recursos Humanos precisará apoiar equipes e outras formas horizontais de organização. Precisarão apoiar o envolvimento empregatício. Precisarão fomentar a liderança que se faz necessária na organização do futuro.

Como todas as funções de *staff* do futuro, precisará apoiar os processos de fixação de estratégias e fornecer serviços para a organização de linha, em vez de controlá-la. Finalmente, a administração de Recursos Humanos precisará orquestrar a mudança organizacional e facilitar os processos de aprendizado organizacional contínuo.

Para Mohrman Jr. e Lawer III (1995) os novos perfis, estruturas e processos da função de Recursos Humanos já estão funcionando. Suas manifestações embrionárias podem ser vistas em vários cenários e aprende-se com elas. A revolução virá quando alcançarem uma massa crítica de auto-reforço que transformará para sempre a função de Recursos Humanos.

Gonçalves (1997) analisa as questões do contexto organizacional referindo que a organização orientada para processos está surgindo como a forma organizacional dominante para o século XXI. As organizações somente poderão obter o alinhamento e o desempenho necessários num ambiente de competição global e mudança permanente se conseguirem se focar nos seus processos. O futuro vai pertencer às empresas que consigam explorar o potencial da centralização nos seus processos.

De acordo com o autor, a reengenharia e outras iniciativas destinadas a dar nova forma aos negócios e às organizações já transformaram o trabalho realizado nas empresas. Agora é necessário transformar as pessoas que trabalham nelas, de forma a conseguir um conjunto capaz de desempenho superior.

Desse modo, para Gonçalves (1997), é a área de Recursos Humanos aquela que precisa enfrentar um dos mais difíceis desafios na modernização das empresas. Os profissionais da área estão procurando mapear esse desafio para que possam responder adequadamente às demandas impostas pela nova situação.

A empresa do século XXI será organizada em torno de seus processos e centrará seus esforços em seus clientes. Ela será ágil e enxuta, seus *jobs* exigirão conhecimento do negócio,

autonomia, responsabilidade e a habilidade na tomada de decisões. Nela, não haverá lugar para os empregados tradicionais, aqueles que as empresas prepararam durante tanto tempo e que hoje tripulam as nossas organizações (Gonçalves, 1997).

Segundo o autor, as organizações tradicionais foram projetadas com base em pressupostos antigos, como a constância e regularidade do ambiente externo - que permitia que ela produzisse tudo o que pudesse a custos inferiores aos de um fornecedor externo -, a eficiência decorrente da especialização e a conseqüente estruturação em unidades especializadas estanques, além da prescrição detalhada dos procedimentos e metas pessoais, de modo a superar a limitação de conhecimentos e de capacidade dos empregados.

As organizações dos últimos cinquenta ou sessenta anos foram desenhadas a partir de princípios organizacionais que não são mais válidos. Hierarquia, especialização por funções, unidade de comando, pagamento proporcional à posição hierárquica, períodos operacionais anuais e amplitude de controle eram as diretrizes gerais básicas que orientaram o desenho das organizações desde que foram definidas na década de 30.

Refere Gonçalves (1997) que esses princípios levaram à adequação das empresas para as décadas seguintes: bem estruturadas, claramente organizadas, altamente eficientes na produção de determinados bens materiais em quantidades cada vez maiores e bastante estáveis em termos de resultados. No entanto, em sua opinião, esse modelo de empresa certamente não é mais adequado ao atendimento das características mutantes do mundo contemporâneo.

Além disso, esses princípios baseavam-se nas características específicas da tecnologia gerencial da época e nos valores e estilos gerenciais então vigentes. Não apenas a tecnologia moderna facilitou a coleta, a organização, a consolidação, a transmissão, a armazenagem e a análise das informações operacionais das empresas, mas a maneira de gerenciar os recursos, em geral, e as pessoas, em particular, mudou fundamentalmente. Com isso, as organizações modernas passam a ser projetadas com base em novos princípios mais adequados à tecnologia e no estilo gerencial contemporâneos. Entre esses novos princípios, estão os da alocação de recursos em tempo real, o da comunicação ponto a ponto, o da organização do trabalho em times e projetos, o da avaliação de desempenho por resultados e o das fronteiras orgânicas (Gonçalves, 1997).

O autor afirma que a centralização das empresas em seus processos levará a **desenhos** organizacionais muito diferentes dos que se conhece. O primeiro estágio, não apenas previsível, mas que já está sendo adotado em muitas empresas, é o de redistribuir os recursos humanos e técnicos das empresas ao longo dos processos de negócios.

A análise dos diversos fatores de mudança organizacional, tanto internos como externos, tem gerado muitas perguntas a respeito da evolução do papel das **funções** organizacionais nas empresas do futuro e sobre o que esperar dos profissionais dessas **funções** básicas. Em particular, as perguntas demonstram uma preocupação concentrada no futuro da área de Recursos Humanos. À medida que as empresas se centram em seus processos, as demandas colocadas sobre o pessoal de linha de frente mudam drasticamente. O pessoal deve ir de um ambiente de foco estreito e supervisão centrada para um ambiente que enfatiza os clientes, o trabalho em times e a iniciativa dos empregados. Por outro lado, se os gerentes ou coordenadores são elementos fundamentais na gestão dos Recursos Humanos da empresa, eles devem estar devidamente preparados para essa função (Gonçalves, 1997).

Assim, para Gonçalves (1997), do ponto de vista dos Recursos Humanos, o grande desafio a ser enfrentado é desenvolver empregados de todos os níveis para a empresa baseada em processos. Em princípio, para promover a transformação das empresas como hoje são conhecidas, em como elas devem ser o autor considera necessário:

- transformar empregados de tarefas em profissionais de processo;
- repensar os papéis dos administradores e dos empregados nas empresas estruturadas por processos ;
- reinventar os sistemas de gestão de Recursos Humanos, desde o treinamento até os esquemas de reconhecimento dos esforços;
- fazer com que o aprendizado seja parte do dia-a-dia dos negócios da empresa;
- moldar uma nova cultura que dê suporte a nova maneira de trabalhar.

Segundo Gonçalves (1997), as novas formas de organização que estão surgindo também exigem o desenvolvimento de novos modelos de administração. Tem crescido muito a importância da administração de pessoal, incluindo elementos complicadores como a reorganização das linhas de poder e a recomposição dos quadros.

Entre os principais desafios a serem enfrentados pela área de Recursos Humanos o autor salienta as características das novas formas de realizar o trabalho as quais irão requerer que todos os responsáveis pela gestão das empresas precisem redesenhar os sistemas e redefinir os critérios com os quais as empresas são administradas e caberá aos especialistas em Recursos Humanos dar o apoio necessário para esse esforço de reestruturação.

Em particular, será importante investir boa dose de esforço e tempo no projeto do trabalho, de maneira a explorar novas formas de realizar as funções características da organização e a aperfeiçoar os esquemas de trabalho que envolvem diversas pessoas. A falta de pessoas especializadas no projeto do trabalho possivelmente sugere que parte dessa responsabilidade deva passar para o pessoal de Recursos Humanos, que precisa ser preparado para desempenhar essa função de forma adequada.

Assim, conforme Gonçalves (1997), algumas ferramentas básicas de Administração de Recursos Humanos já não fazem sentido (até atrapalham), mas estão firmemente incorporadas à filosofia de gestão contemporânea e à expectativa das pessoas em geral: as noções de carreira e de progressão vertical, descrição de cargos, a periodicidade na progressão, a avaliação de desempenho individual. As profundas transformações que as empresas vêm sofrendo exigem novos esquemas de remuneração. Nas empresas caracterizadas por sistemas de trabalho diferenciados (células de produção, empregados multifuncionais e poucos níveis hierárquicos) não faz sentido recompensar a contribuição individual, ou mesmo a coletiva, com base apenas na descrição de atribuições e responsabilidades. Os mecanismos de promoção e premiação freqüentemente adotados pelas empresas têm sido muito questionados, havendo pesquisas que levam à conclusão de que premiar não é a solução para a motivação do pessoal, nem promover é a melhor alternativa do ponto de vista da empresa.

Dessa forma, para Gonçalves (1997), transformar a força de trabalho passou a ser o maior desafio estratégico enfrentado pelas empresas que esperam ter sucesso no próximo

século. E, como a transformação das pessoas dá-se através da educação e reeducação de todos os níveis e grupos dentro das empresas os processos modernos alavancam fortemente as competências individuais das pessoas que os executam. Por outro lado, a capacitação pessoal geralmente se deu de maneira pontual, freqüentemente fora do ambiente de trabalho e com pequena abrangência. O que se exige hoje é a capacitação pelo aprendizado contínuo, incorporando a experiência e os novos conceitos às pessoas e ao *know-how* da empresa de maneira permanente.

Segundo Gonçalves (1997), a transformação dos empregados não será automática, rápida, e nem mesmo fácil. Ela desafia um século de tradições e requer que a organização vá contra a corrente da nossa cultura contemporânea. Em princípio, a agenda de transformação das pessoas que tripularão as empresas do futuro inclui:

- como desenvolver e gerenciar o pessoal para os novos papéis que deverão assumir;
- como utilizar novos modelos de avaliação de desempenho, remuneração e educação do pessoal;
- como criar uma organização em que cada pessoa esteja voltada à criação de valor para os clientes;
- como saber empregar técnicas para reformular a cultura, adequando-a ao novo mundo dos negócios.

Nesse contexto, algumas empresas já estão eliminando suas áreas de Recursos Humanos, mais ou menos como fizeram com seus departamentos de Organizações e Métodos (O & M) em meados da década de 80 e com suas assessorias de planejamento estratégico no início dos anos 90. Provavelmente o modo de organização, o tipo de soluções propostas e a forma pela qual essas áreas funcionavam já não eram mais compatíveis com os desafios enfrentados pelas empresas. As empresas estão procurando maneiras radicalmente novas de resolver seus desafios. Nas empresas modernas, a execução da maioria das tarefas que eram características da área de Recursos Humanos passou para as demais áreas da empresa, com orientação, suporte e treinamento da equipe de Recursos Humanos (Gonçalves, 1997).

Para Gonçalves (1997), provavelmente é necessário redefinir a missão da área de Recursos Humanos das empresas ou eliminá-la de uma vez. A solução pode ser envolver todas as áreas da empresa no planejamento dos assuntos ligados com recursos humanos, capacitar o maior número possível de empregados para o uso de ferramentas específicas e manter um núcleo técnico muito pequeno para as tarefas técnicas altamente especializadas e para consultoria interna. Não é mais possível aceitar monopólios e reservas de mercado desse tipo nas empresas que precisam se modernizar profundamente.

À medida que as pessoas mudam, todos os sistemas da área de Recursos Humanos deverão ser repensados a partir do zero. As antigas práticas de recrutamento e avaliação, remuneração e desenvolvimento terão pouco valor nessa nova situação. As empresas precisam de sistemas que encorajem o aprendizado e a iniciativa, que facilitem o crescimento pessoal e motivem todos a centrar seus esforços no cliente (Gonçalves, 1997).

Nesse contexto, segundo Gonçalves (1997), não existe mais espaço para a área de Recursos Humanos convencional. As outras áreas das empresas estão se modernizando radicalmente, reavaliando sua atuação e suas técnicas. Até mesmo conceitos seculares estão sendo escrutinizados e abandonados, quando não mais conseguem se justificar. Não é possível, em âmbito de uma unidade da empresa ou da organização como um todo, continuar a chamar as pessoas de recursos e tratá-las como uma *commodity*. O Recursos Humanos precisa urgentemente de alguma forma de reposicionamento, se não quiser seguir o caminho das áreas de O & M.

As empresas que fazem a transição para formas organizacionais baseadas em processos devem não apenas ir mudando suas práticas de gestão, como também redefinindo a sua cultura e as obrigações mútuas entre elas e seus empregados. Essas empresas esperam que seus empregados apresentem iniciativa em vez de pura aceitação e que demonstrem compromisso em lugar de simples lealdade.

As nossas empresas estão vivendo o desafio de redefinir seus mecanismos de funcionamento, sem necessariamente incorrer em situações traumáticas, e de viabilizar toda uma nova ética do trabalho, vencendo as barreiras da desconfiança e da perda da lealdade. Elas estão tendo que redefinir seu negócio e se reconstruir sem interromper sua jornada em direção ao sucesso. Todos esses grandes desafios dependem essencialmente da capacitação e

do envolvimento do seu pessoal. É indispensável reequipar a empresa com novas ferramentas para lidar com suas pessoas (Gonçalves, 1997).

Refere Boog (1991) que, por tratar-se de uma área altamente contingencial e situacional, a Administração de Recursos Humanos como consequência atravessa um momento caracterizado como de transição, onde a mesma caminha de uma atuação meramente burocrática e disciplinadora para posições de direção, falando em igualdade de condições com outras áreas funcionais, participando na formulação estratégica da empresa e balanceando as diferenças sociais emergentes, o que é apontado pelo autor como condição para o atingimento da eficácia esperada de sua atuação no contexto atual.

Segundo Boog (1991), a função de pessoal está ligada ao gerenciamento dos recursos humanos de uma organização, podendo ser definida como um processo de desenvolvimento, aplicação e avaliação de políticas, procedimentos, métodos e programas relacionados aos indivíduos nas organizações.

Para Boog (1991), os objetivos básicos da gerência de Recursos Humanos podem ser sintetizados em produtividade e manutenção. No primeiro objetivo Recursos Humanos procura, por meio de suas ações, assegurar que os recursos humanos produzam uma relação máxima de *output / input* ou, em outros termos, a relação resultados / atividades. No segundo objetivo, Recursos Humanos procura manter a organização como uma unidade dinâmica, em face às pressões internas e externas. É responsabilidade da gerência de Recursos Humanos, mais do que qualquer outra área funcional, recomendar políticas, procedimentos e programas que tornem a empresa um lugar atrativo para se trabalhar, que criem um ambiente apropriado para a absorção de novos empregados e minimizem conflitos internos que podem ameaçar a existência da empresa como um todo.

A partir disso Boog (1991) discute a atuação da função de Recursos Humanos traçando as principais características que distinguem as políticas de gestão de Recursos Humanos dentro de um enfoque burocrático e disciplinar para um enfoque estratégico e desenvolvimentista, este último defendido pelo autor.

No primeiro caso, a Administração de Recursos Humanos caracteriza-se por uma contribuição marcadamente burocrática e disciplinadora, com um perfil cartorial / legislativo,

voltada à eficiência em seu desempenho (fazer bem feito). Gerenciar pessoas é responsabilidade exclusiva da área de Recursos Humanos. Sua forma de administração é centralizada, com critérios não divulgados, operacional, burocrática, reativa. Dependendo do grau de evolução da empresa apresenta alguma atuação mais significativa na área de formação de pessoal, na melhoria do clima entre os funcionários e empresa e no estabelecimento de boas relações de trabalho (Boog, 1991).

No segundo caso, a atuação de Recursos Humanos é caracterizada pelo enfoque desenvolvimentista, voltada à eficácia (buscar resultados, fazer as coisas certas). Sua forma de administração é descentralizada, com critérios transparentes, estratégica, regida por diretrizes, pró-ativa. A tarefa de gerenciar Recursos Humanos não é exclusividade da área, todo gerente é também um gerente de Recursos Humanos (Boog, 1991).

A fim de atingir o perfil de atuação proposto Boog (1991) considera importante a conscientização do executivo de Recursos Humanos de que o mesmo não é um gerente de Recursos Humanos, mas um gerente de negócios, com responsabilidade pela área de Recursos Humanos. Entre outros indicadores, são apontados a necessidade de descentralização, compartilhar objetivos e obter comprometimento; explorar tudo o que for possível sobre gestão participativa, modelo japonês, redução dos níveis hierárquicos, clima e cultura da organização, impactos da informática, espírito empreendedor, planejamento de carreira; tornar-se não apenas um pensador estratégico, mas um realizador estratégico.

Com base em pesquisa realizada junto a presidentes e altos executivos de empresas da Grande São Paulo e Estados do Sul, Boog (1991) aponta as diretrizes de atuação de Recursos Humanos para os anos seguintes, sendo estas:

- Manter a linha atual de atuação básica de Recursos Humanos (tarefas técnico-operacionais), com aperfeiçoamento na eficiência dos sistemas internos.
- Melhoria de atuação de Recursos Humanos, por meio da entrada em novas áreas de atuação, tais como: elevar o nível hierárquico de Recursos Humanos; implantar avaliação de desempenho ao nível estratégico e não limitada a métodos e procedimentos burocráticos; reformulação e enriquecimento dos programas de treinamento técnico e

gerencial; melhorar o diálogo e a convivência entre empresa e trabalhadores; plano de sugestões, como uma das fontes de alimentação da política de Recursos Humanos.

Na opinião do autor, a Administração de Recursos Humanos se encontra num processo de transição de um modelo de atuação para o outro, o que, segundo o mesmo, constitui-se numa tarefa duplamente difícil na atualidade: por um lado não está suficientemente claro, de maneira geral, qual é o papel esperado da atuação de Recursos Humanos em cada empresa; por outro lado, o meio ambiente apresenta-se com alto grau de turbulência: movimentos grevistas, atitudes reivindicatórias, crises econômicas, necessidade de maior produtividade, crescente grau de profissionalização, entre outros.

Contudo, para Boog (1991), neste cenário há um elevado grau de consenso quanto à importância de uma eficaz gerência de Recursos Humanos, como algo vital ao sucesso de todas as organizações qualquer que seja sua natureza.

Na opinião de Boog (1991), o caminho para se conseguir um relacionamento proveitoso do órgão de Recursos Humanos com a diretoria é por meio da formulação estratégica da empresa. A participação do profissional de Recursos Humanos no processo estratégico ainda é muito pequena.

Conforme Boog (1991), Recursos Humanos reflete na sua linha de atuação, o processo de mudança pelo qual se está passando. Esquemas que até há pouco funcionavam bem não mais respondem às necessidades do momento e às expectativas da direção. As mudanças são rápidas e continuarão a ocorrer, e para assegurar a eficácia, em nível global da empresa e em nível da área de Recursos Humanos, se fazem necessários a conscientização e o deflagrar de ações que concretizem a adaptação da empresa às novas situações.

No quadro a seguir são apresentadas as principais características das políticas de gestão de Recursos Humanos discutidas por Boog (1995), em que o autor refere-se ao Recursos Humanos (RH) Mecanicista, como aquele tradicional vinculado ao paradigma Mecanicista em contraponto ao RH Holístico, decorrente de um novo paradigma emergente.

Quadro 4 - RH Mecanicista x RH Holístico

<i>RH "Mecanicista"</i>	<i>RH "Holístico"</i>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nível operacional e burocrático. ▪ Centralizado e obscuro. ▪ Visão predominantemente interna à empresa. ▪ Reativo / lento / controlador. ▪ Visão de emprego a curto prazo. ▪ Carreiras especializadas / alta mobilidade vertical. ▪ Condições de trabalho. ▪ Treinamento restrito às tarefas no cargo / ênfase no operacional / o mercado deve suprir as habilidades necessárias à empresa. ▪ Cargos estreitos / pouco mutáveis / avaliação de conteúdo de cargos. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nível estratégico e regido por diretrizes. ▪ Todo Gerente é também um Gerente de RH. ▪ Visão ampla da empresa e de seu meio ambiente. ▪ Pró-ativo / rápido / apoiador. ▪ Visão de emprego a longo prazo. ▪ Carreira na "empresa" / opções em "Y" / muito rodízio. ▪ Qualidade de vida no trabalho. ▪ Desenvolvimento contínuo em habilidades técnicas, sociais. A empresa deve complementar as habilidades necessárias à sua operação. ▪ Cargos ampliados / grandemente mutáveis/ avaliação da maturidade do ocupante.

Fonte: BOOG (1995).

Observa-se, no cenário apresentado, a necessidade das empresas aumentarem cada vez mais sua produtividade, o que, de acordo com Boog (1991), é algo cada vez mais difícil de satisfazer, sendo que a melhor utilização dos Recursos Humanos apresenta-se então como uma alternativa muito promissora, que traz em si um potencial não devidamente explorado para aumentar a produtividade.

Assim, com base nas colocações dos autores, verifica-se a configuração de uma função 'Tradicional' de políticas de gestão de Recursos Humanos com enfoque predominantemente burocrático e disciplinador, em contraposição a um modelo de gestão 'Emergente' de políticas de gestão de Recursos Humanos, o qual parece estar surgindo do movimento de transformação das organizações influenciado pelos diversos fatores do contexto interno e externo já mencionados. Observam-se pontos convergentes e divergentes na tentativa de explicitação desse novo modelo, bem como quanto aos seus resultados no que se refere à melhoria da performance organizacional e impacto nas relações de trabalho, o que, possivelmente, decorre do fato de seu surgimento nas organizações brasileiras ter se dado principalmente a partir do início da década de 90, tendo história relativamente recente. Dessa forma, percebe-se a existência de uma diferenciação nas organizações no tocante aos modelos que orientam a definição e execução de suas políticas de gestão de Recursos Humanos, sendo que a partir disso procurar-se-á a seguir caracterizar esses dois modelos tidos como predominantes, tendo em vista os pontos apresentados na literatura.

4 CARACTERIZAÇÃO DOS MODELOS 'TRADICIONAL' E 'EMERGENTE' DE POLÍTICAS DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

A partir da revisão de literatura realizada, observa-se, através das colocações dos autores estudados, a referência a um processo de modernização ao nível dos modelos de políticas de gestão de Recursos Humanos, em curso principalmente a partir do início da década de 90 no Brasil, o qual se associa a fatores de transformação da sociedade como um todo e, conseqüentemente, do contexto onde se inserem as organizações, sendo citados entre estes a abertura da economia, inovações tecnológicas, processo de globalização, com necessidade de maior competitividade por parte das empresas brasileiras as quais enfrentam exigências de melhorias em termos de qualidade e produtividade a fim de assegurar sua inserção nesse mercado.

Verifica-se então a referência a um modelo 'Tradicional' de políticas de gestão de Recursos Humanos, identificado com aspectos dos modelos de gestão taylor-fordista e tecnoburocrático descritos por Chanlat (1996), o qual, segundo os autores consultados, já não corresponde as necessidades organizacionais atuais, devido ao seu cunho burocrático e pouco voltado à eficácia. Desse modo, é mencionado o surgimento de um modelo 'Emergente' de gestão de políticas de Recursos Humanos nas organizações brasileiras, as quais, inspiradas em práticas adotadas em empresas consideradas bem sucedidas nos Estados Unidos e Japão passaram a desenvolver políticas de Recursos Humanos identificadas com aspectos dos modelo de gestão da excelência descrito por Chanlat (1996), que se diferenciam do modelo anterior pelo seu cunho dinâmico e estratégico, voltadas à contribuição aos resultados organizacionais e agregação de valor.

No tocante ao modelo 'Tradicional', seus pressupostos e formas de ação parecem claramente delineados tanto ao nível da teoria quanto da prática. No que se refere ao modelo 'Emergente', entretanto, o mesmo parece estar se delineando no contexto de nossas organizações, não estando ainda suficientemente claro nem ao nível teórico e nem no prático

o seu perfil, e até mesmo se irá se transformar numa contribuição importante ou apenas mais uma “moda” conceitual. Apesar disso, é possível, com base na literatura estudada, descrever suas características predominantes, embora sabendo-se que o mesmo tem sido implementado com algumas diferenciações de uma organização para outra.

Trata-se assim, neste capítulo, consideradas as limitações citadas, de procurar explicitar as características dos dois modelos tidos como predominantes, considerando-se para isso aspectos referentes aos seus pressupostos, características do contexto organizacional onde se inserem e a forma como são postos em prática através das políticas relativas aos diferentes subsistemas que compõem a função de Recursos Humanos, para a seguir, através do quadro síntese apresentado no quadro 5, poder-se traçar um comparativo entre os mesmos.

No que se refere ao modelo ‘Tradicional’ de políticas de gestão de Recursos Humanos, as principais características citadas são as seguintes:

a) Pressupostos Organizacionais:

- Contexto – caracterizava-se pela constância e regularidade do ambiente externo, padrão de consumo baseado na produção e consumo massivo, mão-de-obra abundante, pouca competitividade (Ruas, 1995; Gonçalves, 1997; Fleury e Fleury, 1997).
- Modelo de gestão - apoiado em princípios organizacionais baseados em pressupostos antigos, como constância e regularidade do ambiente externo, a eficiência decorrente da especialização e a conseqüente estruturação em unidades especializadas estanques, além da descrição detalhada de procedimentos e metas pessoais, de modo a superar a limitação de conhecimentos e capacidade dos empregados (Gonçalves, 1997), seguindo parâmetros tayloristas ou fordistas de organização do trabalho e produção (Albuquerque, 1992; Wood, Jr., 1995). Hierarquia vertical, centralização, unidade de comando (Wood Jr., 1995; Gonçalves, 1997).
- Participação do Trabalhador - visão de adequação e obediência da força de trabalho aos objetivos organizacionais, baseando-se no conceito de que as pessoas têm direito a um tratamento digno e que a performance do trabalho baseia-se no grau de coerência entre interesses individuais e organizacionais, o envolvimento dos trabalhadores com os propósitos

e metas da empresa é, em geral muito baixo. Desenvolvimento de atividades específicas que visam não só satisfazer as pessoas mas também extrair delas o máximo (Wood Jr., 1995; Ruas, 1995). Não há participação nas atividades relativas à concepção e preparação do trabalho no nível operacional (Ruas, 1995).

- **Motivação do Trabalhador** - incentivos financeiros, premiações e promoções, para se fazer aceitar um trabalho monótono pouco estimulante e para se tentar reduzir os freqüentes conflitos entre empresas e trabalhadores (Ruas, 1995; Mohrman Jr. e Lawer III, 1995).

- **Sistemas de Controle** – apoiado em controles hierárquicos explícitos (Albuquerque, 1992; Ruas, 1995).

b) **Sistema de Trabalho:**

- **Organização do Trabalho** – desenvolve-se dentro da configuração fordista caracterizando-se por uma tendência à racionalização dos tempos operacionais, graças à intensificação da divisão do trabalho e da mecanização sincronizada ao fluxo de produção. Ao mesmo tempo, são reduzidas substancialmente as atividades relacionadas à concepção e preparação do trabalho no nível operacional, atividades que sobem os níveis hierárquicos rumo aos escritórios de planejamento e controle da produção (Ruas, 1995). Caracterizada pela reprodutibilidade, rigidez, divisão de tarefas (Wood. Jr., 1995).

- **Forma de Realização do Trabalho** - relações de trabalho individuais, cuja unidade técnica adota a seguinte forma: “um posto, um homem, uma tarefa” (Ruas, 1995).

- **Qualificação do Trabalhador** - exigências de formação e conhecimento são mínimas para a grande maioria das atividades operacionais, em função do trabalho automatizado e especializado (Fleury e Fleury, 1997; Albuquerque, 1992; Ruas, 1995).

c) **Perfil de Atuação de Recursos Humanos:**

- **Campo de Atuação** – voltado à especialização, com contornos de atividade de apoio, marcadamente técnica e operacional com funções específicas como selecionar, desenvolver, recompensar e direcionar pessoas (Wood Jr., 1995). Dependendo do grau de

evolução da empresa apresenta alguma atuação mais significativa na área de formação de pessoal, na melhoria do clima entre os funcionários e empresa e no estabelecimento de boas relações de trabalho (Boog, 1991).

- Nível Hierárquico – ocupa posição secundária, setor ou departamento, no máximo igual aos que executam atividades fins da empresa (Boog, 1991; Wood Jr., 1995).

- Forma de Administrar - gerenciar pessoas é responsabilidade exclusiva da área de Recursos Humanos, administrando de forma centralizada, com critérios não divulgados, operacional, burocrática, reativa (Boog, 1991).

- Participação ao Nível Estratégico – Recursos Humanos não está envolvido no desenvolvimento da estratégia organizacional, participando somente de sua implementação (Mohrman Jr. e Lawer III, 1995).

- Contribuição Esperada - marcadamente burocrática, disciplinadora, com perfil cartorial, legislativo, voltada à eficiência em seu desempenho (Boog, 1991).

d) Técnicas de Operacionalização:

- Utilização da Ciência Comportamental - aplicada com ênfase na previsão e controle do comportamento. O objetivo é descobrir o que controla o comportamento e fazer uma previsão de seus efeitos. Os relacionamentos de causa e efeito, uma vez descobertos, são usados para informar os praticantes sobre as coisas que podem fazer para causar os efeitos desejados (Mohrman Jr. e Lawer III, 1995).

- Políticas de Relações Sindicais – confronto, baseado na divergência de interesses (Albuquerque, 1992). Existência de barganha entre capital e trabalho onde, de um lado é reconhecido o papel de dirigentes e proprietários de empresas na liderança e iniciativa no tocante à organização do processo produtivo e na tomada das decisões estratégicas quanto aos mercados e investimentos. De outro lado, os sindicatos lutam para conquistar a maior parcela dos ganhos de produtividade associados à difusão e consolidação das normas fordistas de produção e consumo (Fleury e Fleury, 1997).

- Sistema de Informações e Comunicação - limitado a manter um banco de dados dos empregados com suas características básicas, comunicações com caráter formal e burocratizado (Mohrman Jr. e Lawer III, 1995).
- Políticas de Contratação - baseadas apenas na medição das aptidões do candidato, visando escolher indivíduos cujos atributos farão com que tenham melhor desempenho na função (Mohrman Jr. e Lawer III, 1995). Critérios de seleção apoiados na descrição do cargo: “o homem certo no lugar certo” (Fleury e Fleury, 1997). O empregado é contratado especificamente para um cargo ou conjunto especializado de cargos (Albuquerque, 1992).
- Políticas de Treinamento e Desenvolvimento (T & D) - ocorre de forma pontual, freqüentemente fora do ambiente de trabalho e com pequena abrangência (Gonçalves, 1997). A necessidade de treinamento se restringe ao desempenho correto das tarefas (Fleury e Fleury, 1997). Para a maioria dos empregados de nível operacional, este resumia-se ao chamado “treinamento *on the job*”, ou, como o colocava Ford, a um dia de aprendizagem para executar corretamente as tarefas demandadas (Fleury e Fleury, 1997).
- Políticas de Remuneração e Recompensas - voltados à contribuição individual, ou mesmo à coletiva, com base apenas na descrição de atribuições e responsabilidades do cargo (Mohrman Jr. e Lawer III, 1995). Os salários devem incorporar os ganhos de produtividade (Fleury e Fleury, 1997). Os benefícios complementares não são empregados sob a forma de estratégia e envolvimento seguindo uma prática de relações oficialista e pouco articulada às estratégias gerais da empresa (Ruas, 1995).
- Políticas de Emprego – elevada rotatividade, visão de emprego a curto prazo (Boog, 1995; Albuquerque, 1992).
- Políticas de Carreira – carreiras rígidas e especializadas, de pequeno horizonte, atreladas à estrutura de cargos, mobilidade vertical, periodicidade nas progressões (Boog, 1995; Mohrman Jr. e Lawer III, 1995; Albuquerque, 1992).
- Política de Avaliação de Desempenho - fomentada pela administração de Recursos Humanos e pertencente a ela. Possui caráter individualizado (Gonçalves, 1997),

sendo sua finalidade servir de subsídio às decisões de remuneração por mérito, planos desenvolvidos para o indivíduo, *feedback* do supervisor para o empregado e a documentação do desempenho do indivíduo por motivos legais e administrativos (Mohrman Jr. e Lawer III, 1995).

Quanto ao modelo 'Emergente' de políticas de gestão de Recursos Humanos, entre as principais características citadas na literatura estudada estão as seguintes:

a) Pressupostos Organizacionais:

- Contexto – liberalização do mercado, internacionalização da concorrência, novas tecnologias, globalização, acirramento da competição (Ruas, 1995; Lima, 1994; Fleury e Fleury, 1997; Wood Jr., 1995).

- Modelo de Gestão – inspiração no modelo japonês e princípios da Qualidade Total (Ruas, 1995; Lima, 1994; Fleury e Fleury, 1997). Foco nos resultados econômicos, sendo que os objetivos financeiros são prioritários, os quais são estendidos aos indivíduos que são avaliados em função do resultado financeiro que representam e são motivados da mesma maneira (Lima, 1996). Redução dos níveis hierárquicos, descentralização, fragmentação da empresa em pequenas unidades, flexibilidade e adaptação às condições ambientais (Lima, 1994; Fleury e Fleury, 1997; Wood. Jr., 1995). Ênfase à produtividade, qualidade, atendimento ao cliente, velocidade de resposta, alocação de recursos em tempo real (Ruas, 1995; Mohrman Jr. e Lawer III, 1995). Descoberta dos aspectos simbólicos e culturais das organizações, gestão da cultura para o sucesso organizacional (Wood. Jr., 1995; Lima, 1994; Fleury e Fleury, 1997).

- Participação do Trabalhador - ênfase no comprometimento do empregado, ao invés da simples lealdade, esperando-se que o mesmo apresente iniciativa em lugar de aceitação, sendo que cada pessoa deve estar voltada à criação de valor para os clientes (Gonçalves, 1997), evidenciando-se a substituição da programação pela estratégia devido à complexidade e incerteza do meio ambiente (Lima, 1996). O comportamento estratégico generaliza-se entre os empregados, especialmente entre os gerentes. Além disso, essas estratégias devem ser elaboradas a curto prazo e os empregados devem adaptar continuamente seus conhecimentos nos domínios mais variados e mais pertinentes para a empresa num

instante (Lima, 1996). Participação na elaboração das normas e procedimentos de controle de qualidade e decisões relativas ao seu setor de trabalho, maior autonomia e controle do processo de trabalho, responsabilização pela detecção e solução de problemas (Ruas, 1995; Lima, 1994; Fleury e Fleury, 1997).

- **Motivação do Trabalhador** – reconhecimento e valorização do empregado como ser humano e aspectos inerentes à sua subjetividade (Lima, 1994), ênfase nos aspectos motivacionais, organizar-se ao redor das necessidades do pessoal, compreendendo essas necessidades. Motivação relacionada a necessidades de autonomia, valor do trabalho, desafios, possibilidade de aprendizado contínuo e reconhecimento. Tentativa de alinhar cultura, sistemas, estrutura, pessoal e a atenção da liderança na direção de coisas inerentemente motivadoras (Waterman Jr., 1995).

- **Sistemas de Controle** - substituição dos controles externos pelo sistema de valores compartilhados, o que na prática representa a interiorização dos controles de comportamento (Wood Jr., 1995). A imposição concreta de ordens e proibições é substituída, em grande parte, por normas e princípios. Os regimes despóticos dos primeiros anos do capitalismo, onde a coação prevalecia sobre o consentimento, devem ser substituídos por regimes hegemônicos onde o consenso prevalece, mesmo que a coerção não seja completamente eliminada (Lima, 1996). Abrir mão do controle sobre as pessoas para obter controle sobre os resultados (Waterman. Jr., 1995).

b) **Sistema de Trabalho:**

- **Organização do Trabalho** - substituição ou renovação do modelo taylorfordista, que marcou a organização do trabalho ao longo deste século, por sistemas mais flexíveis e adaptáveis às instáveis condições ambientais (Wood Jr., 1995). Ocorre a descentralização conjugada com técnicas de governo à distância. Adoção de medidas para assegurar a participação do pessoal nas decisões através de um sistema de autonomia controlada, procurando conciliar flexibilidade e rigor, sendo ao mesmo tempo centralizadas e descentralizadas (Lima, 1996). Novos métodos de gestão da produção, TQC, JIT, TPM, células de produção, polivalência e multifuncionalidade (Ruas, 1995; Fleury e Fleury, 1997).

- Forma de Realização do Trabalho - investimento de boa dose de esforço e tempo no projeto de trabalho, de maneira a explorar novas formas de realização das funções características da organização e a aperfeiçoar os esquemas de trabalho que envolvem diversas pessoas (Gonçalves, 1997), a fim de atender as exigências de qualidade e a necessidade de reduzir o ciclo entre a percepção de uma nova necessidade e o encaminhamento do produto até o cliente num mercado fortemente competitivo que ameaça cada vez mais a sobrevivência das empresas (Lima, 1996). Ênfase no trabalho em equipe, reforçando simultaneamente o esforço individual e o sucesso pessoal, com uma combinação hábil entre cooperação e competição. Para aumentar a produtividade a empresa deve reabilitar o trabalho coletivo e, muitas vezes, enriquecer o trabalho individual, inclusive com certo controle do processo e do produto. Como este controle é dificilmente acessível no plano individual devido à complexidade tecnológica, ele torna-se acessível ao coletivo (Lima, 1996). A elevação no nível do trabalho e tendência do trabalho em grupo acaba conduzindo ao operador multifuncional (Albuquerque, 1992). Organização do trabalho em times e projetos (Fleury e Fleury, 1997; Gonçalves, 1997).

- Qualificação do Trabalhador - preocupação crescente com a qualificação de pessoal, do quadro diretivo até à mão-de-obra direta, a qual traduz-se em maiores investimentos em treinamento e na elevação nos requisitos para seleção de pessoal (Fleury e Fleury, 1997). A grande importância dada à formação representa um ponto-chave, sendo que seu conteúdo é adaptado à exigência de enfrentar um ambiente complexo, de mudanças constantes e um mercado cada vez mais competitivo (Lima, 1996). Assim, as empresas assumem parcela cada vez maior na educação e reeducação de todos os níveis e grupos dentro da empresa (Gonçalves, 1997; Albuquerque, 1992). Transformação de profissionais de tarefas em profissionais de processos. O pessoal deve ir de um ambiente de foco estreito e supervisão centrada para um ambiente que enfatiza os clientes, o trabalho em times e a iniciativa dos empregados (Gonçalves, 1997). Mudança e renovação constantes repercutem numa grande exigência de flexibilidade e capacidade de adaptação o que faz com que o pessoal sofra uma farta pressão para se adaptar continuamente e mostrar-se mais capaz de tomar iniciativa (Lima, 1996).

c) Perfil de Atuação de Recursos Humanos:

- Campo de Atuação - transformação da função de Recursos Humanos de uma função de *staff* centralizada para um fornecedor de sistemas pró-ativo e descentralizado como suporte à estratégia de negócios (Boog, 1991), tornando-se um consultor de peso para o resto da organização no sentido de mostrar-lhe como pode mudar a maneira de operar (Mohrman Jr. e Lawer III, 1995). Dessa forma, a função de Recursos Humanos está orientada à prestação de serviços não permanecendo isolada num escritório ou departamento mas está integrada ao longo do processo de negócios da firma. Esta nova função de Recursos Humanos geralmente está associada às áreas de qualidade ou a programas corporativos de mudança organizacional, cuja orientação direciona-se para a melhoria dos níveis de performance e produtividade, identificando-se com os objetivos estratégicos da empresa, onde as pessoas são vistas como recurso similar à tecnologia ou matérias-primas (Wood Jr., 1995). Inspiração no modelo de *Human Resources Management* (Fleury e Fleury, 1997).

- Nivel Hierárquico - ampliação do espaço e poder do órgão de Recursos Humanos com participação nas principais decisões da empresa (Fleury e Fleury, 1997).

- Forma de Administrar - a tarefa de gerenciar Recursos Humanos não é exclusividade da área sendo que “todo gerente é também um gerente de recursos humanos” (Boog, 1991). A responsabilidade pela gestão de Recursos Humanos não se limita à área, passando a ser compartilhada com todos aqueles que ocupam posição gerencial administrando equipes e pessoas (Albuquerque, 1992). Muitas das tarefas que eram características da área de Recursos Humanos passam para as demais áreas da empresa, com orientação, suporte e treinamento da equipe de Recursos Humanos (Gonçalves, 1997).

- Participação ao Nivel Estratégico – Recursos Humanos torna-se parceiro no desenvolvimento da estratégia empresarial da organização, contribuindo tanto no processo de planejamento quanto na sua implementação (Mohrman Jr. e Lawer III, 1995). Políticas de pessoal constituem-se parte integrante das estratégias de negócios (Fleury e Fleury, 1997), integrando-se à realidade da empresa e ao contexto econômico, social e político no qual esta atua (Mohrman Jr. e Lawer III, 1995).

- Contribuição Esperada - Recursos Humanos vistos como parte da estratégia competitiva da empresa, sendo considerados uma rara, única, inimitável e insubstituível vantagem que adiciona valor à organização em termos de retorno financeiro, havendo então o

foco no fator humano como chave para o sucesso (Wood Jr., 1995). O homem que trabalha é colocado no centro das atenções e fala-se de respeito, dignidade, confiança, franqueza ou até mesmo intimidade e transparência. Mas, ao mesmo tempo, é ressaltada a importância de se investir no “capital humano” (Lima, 1996). Com isso salienta-se o reconhecimento da existência do outro. Os gerentes se dão conta de que a gestão da saúde organizacional das empresas é uma necessidade ao mesmo tempo econômica e social, uma vez que ela é a garantia da estabilidade social, mas também da produtividade e portanto da competitividade (Lima, 1996).

d) Técnicas de Operacionalização:

- Utilização da Ciência Comportamental - aplicação de conhecimento científico e comportamental para agregar valor à configuração das práticas e dos sistemas. A legitimidade e a utilidade dos profissionais de Recursos Humanos relaciona-se ao seu domínio do envolvimento das ciências comportamentais (Mohrman Jr. e Lawer III, 1995). Assim, as novas formas de gerenciamento querem ser vistas como científicas, utilizando referências teóricas das ciências humanas e sociais (Lima, 1996). Descoberta de aspectos simbólicos e culturais das organizações, com tentativa de manipulação desses valores, uma vez que uma cultura forte não apenas representa um rumo para a organização, mas medeia as tensões entre coletivo e indivíduo, sujeitando suas atitudes e comportamentos ao processo de socialização (Wood Jr., 1995). Valores consistentes pelos quais a eficácia possa ser julgada são considerados requisitos de uma organização eficiente, sendo que atitudes mentais compartilhadas são consideradas vantagens competitivas, desenvolvendo-se aí um papel fundamental para a função de Recursos Humanos no que concerne ao desenvolvimento de normas, valores e crença na organização a fim de ajudar a moldar a cultura continuamente para se enquadrar na direção empresarial atual da organização (Mohrman Jr. e Lawer III, 1995).

- Políticas de Relações Sindicais - tendem a ser pautadas por interdependência e busca de convergência de interesses, procurando não polarizar divergências e conflitos (Albuquerque, 1992). A grande maioria dessas empresas tenta criar uma relação indivíduo/empresa e estabelecer medidas para individualizar as reivindicações, manifestando ora uma atitude hostil ao sindicato, ora uma atitude de conciliação na tentativa de integrá-lo aos seus objetivos (Lima, 1996).

- Sistema de Informações e Comunicação - tem grande importância, onde a função de Recursos Humanos deve prover a empresa com dados sobre as condições da organização humana em tempo real, fazendo uso de sistemas sofisticados que estejam em constante atualização (Mohrman Jr. e Lawer III, 1995). Adoção de medidas para aumentar o fluxo de informação, a conexão entre os diversos departamentos e unidades. Criação de procedimentos para estar a escuta do pessoal, especialmente para detectar indícios de insatisfação, sendo que a comunicação intensa e informal é considerada um sistema de controle rigoroso (Lima, 1996).

- Políticas de Contratação - enfatizam o potencial para o desenvolvimento dos candidatos em nível inicial de carreira, tanto no recrutamento como na seleção. Para os níveis mais avançados de carreira, deve ser dada preferência ao recrutamento interno, visando estimular o desenvolvimento a longo prazo (Albuquerque, 1992). As ciências comportamentais são aplicadas às práticas de seleção, por exemplo, através do uso de vários instrumentos de avaliação e práticas baseadas no conhecimento do ser humano. A seleção não se baseia apenas na medição das aptidões do candidato. Na forma de antevisão de emprego realista, a seleção também se torna um processo social de compartilhar informações sobre coisas como necessidades, aptidões e requisitos do cargo e envolve uma decisão mútua por parte da organização e do candidato, de modo que o comprometimento fica maximizado (Mohrman Jr. e Lawer III, 1995).

- Políticas de Treinamento e Desenvolvimento (T & D) - não deve se limitar a preparar o empregado para o aumento do desempenho na função atual, mas qualificá-lo para o desempenho de funções futuras, devendo apoiar o acesso funcional na carreira e o desenvolvimento profissional contínuo. Seu conteúdo deverá levar em conta as necessidades decorrentes das inovações e mudanças nos diversos grupos ocupacionais. Sua metodologia enfatiza o treinamento no trabalho, complementado pelo treinamento externo (Albuquerque, 1992), proporcionando de forma contínua envolvimento e desenvolvimento completo do empregado no trabalho (Gonçalves, 1997). A medida em que as atividades de treinamento estão inseridas em toda a estratégia de qualidade e produtividade, são precedidas por cuidadosos levantamentos de necessidades e seguidas por processos de avaliação de resultados que procuram relacionar os efeitos do treinamento com os indicadores de qualidade, perda, retrabalho, etc. (Fleury e Fleury, 1997).

- Políticas de Remuneração e Recompensas - caracterizam-se pela adoção de salários elevados, recompensas econômicas conjugadas com recompensas simbólicas e, às vezes, participação do empregado nos lucros ou no capital como pequeno acionista (Lima, 1996). É necessário que a remuneração seja competitiva no mercado de trabalho, porém evitando diferenciações excessivas a fim de preservar a flexibilidade. Deverá prever flexibilidade para remuneração do trabalho inteligente e desempenho excepcional (Albuquerque, 1992). O aumento no número de empresas voltadas para a filosofia de equipe e outras formas horizontais de organização coloca novas exigências no sistema de remuneração, o qual deve ser capaz de premiar equipes e indivíduos (ou em vez de) e remunerar habilidade, estando os incentivos vinculados à realização de resultados no trabalho e resultados empresariais (Mohrman Jr. e Lawer III, 1995), procurando associar diretamente desempenho e pagamento (Fleury e Fleury, 1997).

- Política de Emprego - estabilidade de emprego e, algumas vezes, garantia de emprego até a aposentadoria para um certo número de empregados, uma vez que a natureza complexa do trabalho exige uma boa dose de aprendizagem e as empresas procuram, conseqüentemente, reter o pessoal em cuja formação investiram (Lima, 1996). Também o emprego a longo prazo se configura como pré-condição para a criação de equipes engajadas e comprometidas com os objetivos da empresa (Fleury e Fleury, 1997; Albuquerque, 1992). Entretanto, a estabilidade da relação empregatícia está condicionada ao desempenho das pessoas e sua relevância para a realização das estratégias da organização (Fleury e Fleury, 1997).

- Políticas de Carreira - devem estar alicerçadas em alternativas inovadoras para estruturar cargos e carreiras, os quais deixam de ser simples estratificadores de posições para se constituírem em alavancadores das pessoas no processo organizacional (Fleury e Fleury, 1997). Deverão ser flexíveis, de longo alcance, com permeabilidade entre diferentes carreiras. Não deverão ser amarradas à estrutura de cargos. As promoções deverão ser baseadas em *back-ground* individual e desempenho (Albuquerque, 1992), proporcionando aos empregados maiores oportunidades de promoções horizontais e verticais (Lima, 1996). Carreira na empresa, opções em “Y”, muito rodízio (Boog, 1995).

- Política de Avaliação de Desempenho - passa a ser vista como parte integrante da essência da organização, representando muito mais do que avaliação do desempenho e

passando a incluir processos para definir o que se entende por desempenho, processos para medir e revisar o desempenho e processos para serem compartilhados no valor de desempenho (Mohrman Jr. e Lawer III, 1995), possuindo caráter estratégico (Boog, 1991).

Assim, uma vez explicitadas as características dos modelos de políticas de gestão de Recursos Humanos apontados na literatura estudada como predominantes, no quadro a seguir é apresentada uma síntese comparativa entre os mesmos.

Quadro 5 – Características dos modelos ‘Tradicional’ e ‘Emergente’ de políticas de gestão de recursos humanos

		MODELO ‘TRADICIONAL’	MODELO ‘EMERGENTE’
Pressupostos			
Contexto		Constância e regularidade, pouca competitividade.	Liberalização do mercado, globalização, competição.
Modelo de Gestão		Especialização, parâmetros tayloristas ou fordistas. Hierarquia vertical, centralização.	Inspiração no modelo japonês e princípios da Qualidade Total. Descentralização, flexibilidade.
Participação do Trabalhador		Obediência aos objetivos organizacionais, pouco envolvimento na concepção do trabalho.	Comprometimento e adesão aos objetivos organizacionais, participação, maior autonomia e controle do processo de trabalho.
Motivação do Trabalhador		Incentivos financeiros e materiais.	Realização e reconhecimento.
Sistemas de Controle		Controles hierárquicos explícitos.	Interiorização do controle.
Sistema de Trabalho			
Organização do Trabalho		Racionalização e divisão.	Descentralização, flexibilidade.
Realização do Trabalho		Individualizado.	Em equipe, conjugação de cooperação e competição.
Qualificação do Trabalhador		Exigências de formação e qualificação mínimas.	Qualificação, multifuncionalidade, profissional de processos.
Perfil de Atuação de RH			
Campo de Atuação		Atividades de apoio, caráter técnico e operacional.	Consultoria, fornecedor de sistemas.
Nível Hierárquico		Posição secundária.	Participação junto à cúpula.
Forma de Administrar		Centralizada, operacional.	Descentralizada, compartilhada.
Participação na Estratégia		Somente na implantação.	Participação no planejamento e implantação.
Contribuição Esperada		Cumprimento das regras, disciplina, eficiência.	Eficácia, contribuição aos resultados financeiros.
Técnicas de Operacionalização			
Ciência Comportamental		Ênfase na previsão e controle do comportamento.	Ênfase na criação de cultura e valores compartilhados.
Políticas de Relações Sindicais		Confronto e barganha, divergência de interesses.	Busca integrar o sindicato aos objetivos da empresa.
Informações e Comunicação		Caráter formal e burocrático.	Intensa e informal.
Políticas de Contratação		Aptidões restritas a um cargo ou conjunto de cargos.	Potencial de desenvolvimento futuro.
Políticas de T & D		Execução correta das tarefas.	Desenvolvimento contínuo.
Políticas de Remuneração e Recompensas		Individualizada, com base nas atribuições do cargo.	Associada ao desempenho, competitiva, sistemas de participação nos lucros.
Políticas de Emprego		Rotatividade, visão de curto prazo.	Estabilidade, vinculada ao desempenho.
Políticas de Carreira		Rígidas, especializadas, mobilidade vertical.	Flexíveis, longo alcance, mobilidade vertical e horizontal.
Política de Avaliação de Desempenho		Individualizada, voltada a aspectos legais e administrativos.	Integrada à organização, estratégica.

Fonte: Autoria da própria pesquisadora.

5 MODELOS DE POLÍTICAS DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS E REPERCUSSÕES SOBRE O SER HUMANO TRABALHADOR

Caraterizados os modelos de políticas de gestão de Recursos Humanos, cabe agora discuti-los tendo em vista algumas de suas possíveis repercussões sobre o trabalhador, especialmente no que se refere às conseqüências relacionadas às suas dimensões física, psicológica e social.

O foco de análise apóia-se na concepção do individuo como um ser biopsicossocial, tríplice origem que lhe confere uma complexidade singular.

Conforme salienta Chanlat (1992), o biológico, o psíquico e o social contribuem, cada um a seu modo, à edificação da ordem individual, a colocar o individuo enquanto individuo e ator de sua própria história e a fixar igualmente os limites. O biológico pode influenciar o psíquico, e mesmo o componente social, assim como o psíquico e o social podem originar conseqüências biológicas.

No que se refere às políticas de gestão de Recursos Humanos, cabe salientar que a análise leva em consideração sua estreita relação com o modelo de gestão e organização do trabalho, tendo em vista que, conforme já salientado anteriormente, tais políticas não são neutras, mas expressam ideologias e diretrizes da organização relativas ao processo de gestão de pessoal, bem como desempenham importante papel de mediação na relação capital/trabalho.

Conforme assinala Fischer (1992), a compreensão do modo como se verificam as relações de trabalho numa realidade concreta e a discussão das origens de suas características e das tendências desses padrões devem passar, necessariamente, pelo conhecimento das formas utilizadas para organizar o sistema produtivo específico.

É neste contexto da situação de trabalho que se explicita a política de Recursos Humanos adotada pela empresa, mesmo que nas demais diretrizes dela emanadas as condições em que se verificam as relações entre capital e o trabalho, ou os objetivos das práticas administrativas, apareçam difusos no discurso que as direciona e explica.

Assim, através da presente discussão, buscar-se-á alcançar uma maior compreensão da dinâmica dos modelos estudados e possíveis repercussões sobre o trabalhador, cabendo salientar, entretanto, que considerando a complexidade em que ocorrem as interrelações aqui estudadas, as quais envolvem organização – políticas de gestão de Recursos Humanos - trabalhador, não há a pretensão de contemplar todos os seus componentes e conexões, mas lançar pontos de reflexão que possam servir de subsídios para exploração em futuros trabalhos de pesquisa sobre o tema.

A partir da caracterização dos modelos ‘Tradicional’ e ‘Emergente’ verifica-se inicialmente a inserção dos mesmos em contextos organizacionais diferenciados, onde, o modelo ‘Tradicional’ associa-se a pressupostos tayloristas e fordistas de administração e o modelo ‘Emergente’ associa-se aos modelos da excelência, modelo japonês e princípios da Qualidade Total, o que repercute em diferentes formas de organização e realização do trabalho, cada qual com suas implicações específicas com relação ao trabalhador.

Tendo como principal objetivo o aumento da produtividade, a organização do trabalho no modelo ‘Tradicional’ inspira-se em pressupostos tayloristas e fordistas que têm entre suas principais características a separação entre planejamento e execução, rigidez, fracionamento máximo, exigências temporais e o anonimato nas relações de trabalho, ao passo que no modelo ‘Emergente’ ocorre a substituição desses princípios com a adoção de sistemas flexíveis, que enfatizam a polivalência, multifuncionalidade e trabalho em equipe.

No caso dos modelos de organização da produção de influência taylorista/fordista, pode-se dizer que a adoção e vigência dos mesmos relaciona-se a parâmetros ambientais tais como, o de mercado protegido, com pouca competitividade e maior estabilidade, com o predomínio da produção e consumo em massa, onde não existe maior necessidade de recursos humanos qualificados, sendo a mão-de-obra abundante e barata uma de suas vantagens no caso do Brasil.

À forma de organização do trabalho de influência taylorista/fordista podem ser atribuídas severas limitações, entre as quais a de ter um efeito desumanizante sobre os trabalhadores, especialmente sobre aqueles posicionados nos níveis mais baixos da hierarquia organizacional.

Conforme relata Fischer (1997), a organização do trabalho taylorista fundamenta-se em alguns princípios básicos, entre os quais o da utilização ideológica da eficácia científica, que se realiza através da apropriação do que restava do saber do trabalhador, transformando-o em normas e métodos, sob a justificativa de que se tornaria mais eficaz através dessa sistematização; o de selecionar sempre o homem adequado para a tarefa, isto é, o que se adapta ao que foi estabelecido pelos que a organizaram como a melhor forma de execução. Essa seleção “científica” do trabalhador baseia-se na premissa de que o conteúdo inteligente do trabalho pertence ao capital e que o homem deve ser adestrado para executá-lo conforme um método preestabelecido, e não deve possuir o potencial intelectual e o estoque de conhecimento necessário para concebê-lo; e o de programar as atividades dos trabalhadores, exercer supervisão baseada no padrão tempo, e evitar que alguma flexibilidade do controle propiciasse condições para atitudes de indisciplina ou insubordinação.

O fordismo acrescentará, logo depois, algumas mudanças nas práticas e organização do trabalho, reforçadoras desses princípios básicos, as quais se preocupam com o trabalhador em dois níveis, sendo o das condições físicas para maximizar a sua produtividade: aperfeiçoamento de *layout* e ferramental, economia de movimentos e deslocamentos (esteiras, pontes rolantes e linha de montagem); e o das condições culturais: evitar o uso das faculdades mentais no processo de trabalho; minimizar as possibilidades de contato social na situação de trabalho; estimular a interiorização de uma concepção do mundo ditada pelas necessidades produtivas (a ideologia do trabalho como fonte de riqueza, a adição de componentes moralistas e comportamentais na constituição do salário, reestruturação dos padrões de consumo) (Fischer, 1997).

Segundo Fischer (1997), os principais resultados obtidos com a utilização de modelos organizacionais baseados nesses princípios são a ampliação da capacidade de produção, com a concentração do trabalho produtivo em maior espaço de tempo e a eliminação da capacidade ociosa de instalações, equipamentos, instrumentos e trabalhadores; a substituição do trabalho humano (individual ou coletivo) pela máquina como unidade

determinante do processo de produção; a desvalorização do trabalho humano, tanto em termos de redução do potencial físico e intelectual necessário, quanto, e conseqüentemente, em termos dos níveis salariais atribuídos a essa força de trabalho desqualificada; a mudança da composição da força de trabalho, que amplia o volume de trabalhadores desqualificados demandados para tarefas indiferenciadas, enquanto a parcela de trabalhadores qualificados agregada ao processo é significativamente menor, o que induz à presença de um amplo exército industrial de reserva, principalmente em economias periféricas e em conjunturas de recessão.

Observa-se desse modo que a organização “científica”¹ do trabalho ao empreender a análise sistemática dos modos operatórios em uso, para determinar e impor o modo cientificamente estabelecido a todos os trabalhadores, sem distinção de atributos físicos ou estrutura mental, desapropria-se assim do saber operário, o *know-how* coletivo.

Desapropriação de um saber, mas também desapropriação da liberdade de invenção. Pois, salienta Dejours (1998), esta diversidade, de fato, é testemunha da originalidade de cada operário em relação à sua tarefa, a qual trata-se de uma inventividade fundamental que autoriza cada operário a adaptar intuitivamente a organização de seu trabalho às necessidades de seu organismo e às suas aptidões fisiológicas.

Para esse autor, a organização “científica” do trabalho não se limita a uma desapropriação do saber. Ela amordaça a liberdade de organização, de reorganização ou de adaptação do trabalho. Adaptação espontânea do trabalho ao homem que não esperou os especialistas para inscrever-se na tradição operária. Adaptação que exige uma atividade intelectual e cognitiva que será proibida pelo trabalho taylorizado.

Conforme assinala Dejours (1998), mais grave ainda é a dimensão psicológica e psicoeconômica desta liberdade de organização-reorganização-modulação do modo operatório. Pois ela diz respeito, à integridade do aparelho psíquico e, mais além, à saúde do corpo através do processo de somatização advindos do mundo do trabalho.

¹ A denominação “científico” ao modo de organização do trabalho nos modelos de influência taylor-fordista não refere-se ao uso do método científico mas decorre da denominação dada pelo próprio Frederick Taylor ao propor a análise de tempos e movimentos a fim de estabelecer e determinar a “forma correta de execução de um trabalho”.

Entretanto, como refere Dejours (1998), a estratégia de Taylor não se limitou à designação do modo operatório “cientificamente” estabelecido, mas instituiu também um meio de vigiar cada gesto, cada seqüência, cada movimento na sua forma e no seu ritmo, dividindo o modo operatório complexo em gestos elementares mais fáceis de controlar por unidades, do que o processo no seu conjunto.

Segundo o autor, do ponto de vista psicopatológico, a organização “científica” do trabalho traduz-se por uma tripla divisão: divisão do modo operatório, divisão do organismo entre órgãos de execução e órgãos de concepção intelectual, enfim, divisão dos homens, compartimentados pela nova hierarquia consideravelmente inchada de contra-mestres, chefes de equipe, reguladores, cronometristas. O homem no trabalho, artesão, desapareceu para dar a luz a um corpo instrumentalizado-operário de massa, despossuído de seu equipamento intelectual e de seu aparelho mental. Além do mais, cada operário é isolado dos outros. As vezes é até pior, pois o sistema pode colocá-lo em oposição aos outros. Ultrapassado pelas cadências, o operário que atrasa atrapalha os que estão atrás dele na corrente dos gestos produtivos.

Para Dejours (1998), a realidade dos riscos no trabalho taylorizado não é tanto devida às cadências em si mas à violência que esta organização do trabalho exerce no funcionamento mental

Explica Dejours (1998) que, entre a organização do trabalho e o aparelho mental desapareceu o amortecedor que constituía até ai a responsabilidade de conceber e de realizar a tarefa em função do *know-how*, isto é, a atividade intelectual engajada pelo operário-artesão no seu trabalho.

Com efeito, refere o autor, para o operário-artesão pré-tayloriano, tudo se passava como se o trabalho físico, isto é, a atividade motora, fosse regulada, modulada, repartida e equilibrada em função das aptidões e do cansaço do trabalhador por intermédio da programação intelectual espontânea do trabalho. Neste edifício hierarquizado, o corpo obedecia ao pensamento, que por sua vez era controlado pelo aparelho psíquico, lugar do desejo e do prazer, da imaginação e dos afetos. O sistema Taylor age, de alguma maneira, por subtração do estágio intermediário, lugar da atividade cognitiva e intelectual.

Numerosos casos pessoais mostram que certos trabalhadores, desgastados por problemas pessoais, familiares e materiais, entregam-se brutalmente a uma cadência desenfreada para esquecer as dificuldades durante o tempo de trabalho. Ao contrário, outros só sobrevivem ao trabalho repetitivo graças à autonomia mental que eles conseguem conservar, mesmo na fábrica (Dejours, 1998).

A esse respeito Chanlat (1996), refere que o método de gestão tayloriano está associado a determinados problemas de saúde e de segurança que são, hoje em dia, melhor conhecidos. As pesquisas em ergonomia, os estudos no campo do *stress* profissional no da psicopatologia do trabalho e as pesquisas de epidemiologia social convergem para demonstrar o caráter patogênico deste modo de gestão. Na realidade, esse método de gestão é responsável direto por numerosos problemas de saúde física (fadiga crônica, úlceras, doenças cardiovasculares, doenças musculares e ósseas, insônias) e de saúde mental (neuroses, depressão, fadiga nervosa). O aspecto repetitivo das tarefas, seu caráter monótono, a pressão do tempo, a carga física e mental penosa, a ausência de autonomia, o trabalho extra são os principais responsáveis pelas enfermidades e pelo envelhecimento acelerado que se tem observado.

Conforme Chanlat (1996), a informatização dos postos de serviço não reduz forçosamente a tensão. Caso ela se integre a um método tayloriano de gestão, pode ser ainda mais penosa. O empregado verá sua margem de autonomia mais reduzida e o controle reforçado.

No que diz respeito ao modelo 'Emergente', a análise do contexto brasileiro permite sugerir que a redefinição da organização do trabalho na produção associa-se ao esforço desenvolvido pelas organizações de modernização e busca de competitividade, face às novas condições de abertura do mercado, internacionalização da concorrência e inovações tecnológicas, ocorridas especialmente a partir da década de 90, havendo assim a busca de racionalização de atividades com vista à diminuição de custos, onde situa-se a introdução de novos métodos de gestão da produção tais como o TQC, JIT e TPM, os quais apresentam novas demandas ao nível dos trabalhadores em termos de perfil de qualificação e responsabilidades no tocante ao processo de trabalho.

Conforme relata Codo (1996), hoje são inúmeras as empresas que romperam com o taylorismo, não sendo exagerado afirmar que, atualmente, torna-se difícil encontrar uma indústria que não tenha modificado, ou pelo menos questionado alguns dos velhos princípios tayloristas, uma vez que seus princípios administrativos e visão organizacional teriam se tornado anacrônicos e impraticáveis diante do quadro de mudanças que se coloca.

Diz o autor que o movimento das relações humanas, a necessidade de envolver o trabalhador com o trabalho, e, mais recentemente as células semi-autônomas, a ênfase nos processos advindos dos programas de qualidade, a flexibilização dos tempos, as gestões participativas, enfim, todas as chamadas “novas tecnologias”, parecem mancomunadas em um mesmo projeto: aumentar a participação do trabalhador no processo de trabalho.

Para Codo (1996), isso se deve principalmente a fortes imperativos da própria produção. Os métodos de produção que chamam o trabalhador a ter cada vez mais controle sobre o seu próprio trabalho não teriam se imposto tão rapidamente, se não tivessem demonstrado sua supremacia sobre os métodos tayloristas/fordistas no seu próprio território: a produtividade, a qualidade, a eficiência. Isto considerado, dá a entender que os problemas centrais do trabalho neste final de século estão, senão resolvidos, pelo menos bem equacionados, indicando que se está próximo do trabalho “competente e feliz”. Entretanto, salienta o autor, “na prática as coisas são bem diferentes”.

Segundo Codo (1996), é comum ver programas de qualidade transformarem-se, ou em exercícios de convencimento doutrinário, ou em uma série drástica de modificações técnicas provindas da cúpula, que não dizem a que vieram ou o que estariam fazendo ali. Em decorrência disso ou os seus resultados tornam-se inócuos, ou implicam em ampliar a segmentação e o estranhamento dos trabalhadores no trabalho, agora com um taylorismo das decisões mais charmoso, mais igualmente limitante da eficiência. Um neotaylorismo, agora em busca de divorciar o planejamento e ação também nas consciências dos agentes responsáveis pelo trabalho.

De acordo com Codo (1996), é comum também ver-se os programas de participação incorrerem em apelos emocionados para que o trabalhador “vista a camisa da empresa”, ou seja, tomar para si a bandeira do senhor e levá-la até onde e como o senhor quiser. Segundo o autor, é isto que faz um bom jogador de futebol, veste a camisa do time e obedece

fervorosamente o técnico. Entretanto, o jogo de futebol é uma guerra onde produzir é derrotar o outro. A lógica da produtividade aqui consiste exatamente em cooperar com o outro, não em esmagá-lo, no trabalho só se ganha quando todos ganham.

Dessa forma, refere Codo (1996), nas relações com as empresas não se deve pretender que o trabalhador “vista a camisa da empresa”. Defende o autor que cada trabalhador compareça com a “sua camisa”, que atue no coletivo reconhecendo a si mesmo como diferente de todos os outros: um sujeito particular, único, contribuindo com sua especificidade em um objetivo comum. Caso contrário, e é mais comum do que poderia parecer, o resultado é uma espécie de feudalismo tardio onde o coletivo que compõe a situação de trabalho se transforma em um carregador de bandeiras da liderança da empresa. O único resultado prático é uma amplificação dos erros dos dirigentes, uma fidelidade canina, agora democraticamente espalhada por toda a hierarquia.

A esse respeito refere Atkouf (1996), é fácil constatar que, no essencial, a maior parte dos *best-sellers* recentes em Administração mesclam, de uma forma ou de outra, elementos sobre cultura da empresa e elementos sobre gestão da qualidade. Ajuntam-se a esses outros temas, tais como considerações sobre ecologia ou ética e, sobretudo, proposições de modos de gestão que visam à coesão, à cumplicidade, ao espírito de iniciativa e à criatividade em todos os níveis. Tudo isso se fará, proclama-se, pela revalorização do capital humano. Os valores comuns, o espírito de equipe, a colaboração, a equidade, a moralidade e a honestidade, tornam-se, além disso, por assim dizer, passagens obrigatórias.

Relata o autor que os fatores de sucesso mudaram assim, de natureza, como também mudaram de campo. Assim é que, até os anos 70, era preciso buscar produzir em grandes quantidades, e rapidamente, o que havia sido decidido pela alta direção. Esta filosofia, combinada com a obsolescência planejada, garantia o sucesso, pois era suficiente inundar um mercado com um produto ou uma gama de produtos. A criatividade, a iniciativa e a concepção eram da alçada de chefes ou especialistas dos departamentos nobres (pesquisa e desenvolvimento, planejamento), pessoas extremamente comprometidas e bem pagas para serem seres pensantes e inteligentes.

A era da qualidade e da criatividade, porém, estende suas exigências e mostra que todos os empregados devem ser comprometidos, ativos e pensantes. Na opinião de Atkouf

(1996), a administração tradicional não está para tal preparada e, o que é mais grave, não está armada. nos planos conceptual e teórico, para compreender, em justa medida, o quadro de incertezas e confusões que se armam. Envolvidos num amontoado teórico cimentado pelo funcionalismo e pela ideologia do consenso, os teóricos e os práticos da administração dominante não podiam ver que a fatores de sucesso profundamente distintos devem corresponder filosofias de gestão e uma concepção de trabalho, do trabalhador, também profundamente distinta.

Salienta Atkouf (1996), que o ser humano não é feito para ser recurso de seu semelhante. No máximo, ele é feito para ser o parceiro, consciente de seu semelhante. Ora, é justamente isto que busca, num desconcertante paradoxo a gestão dita da excelência, assim como todos os seus derivados, até a reengenharia e a qualidade total, utilizada como uma ferramenta de gestão imposta. No entanto, refere o autor, a questão que se coloca é a de como um recurso pode ser transformado parceiro, responsável e interessado. É evidente que um recurso, isto é, um objeto utilizável terá a característica essencial de todo objeto passivo: opor a força de sua inércia a qualquer esforço externo de manipulação.

Assim, como consequência, para o autor, a gestão de Recursos Humanos tende a tornar-se uma espécie de tarefa heróica, indefinidamente consagrada a vencer a inércia de uma multitude de objetos-recursos, presas, a partir de certa leitura de Taylor, da “vadiagem e da preguiça, senão da imbecilização pura e simplesmente”.

Atkouf (1996) questiona então se é possível tratar da mesma forma um objeto-recurso e um parceiro colaborador, cúmplice na produtividade, na qualidade e na inventividade permanentes. Isto é, uma gestão cuja filosofia permanece marcada pela idéia subjacente de encontrar os meios de vencer a inércia dos “recursos” pode estabelecer um clima de entendimento cordial entre “parceiros”? Segundo o autor, se não se pode mudar rápida e radicalmente de todo de gestão, seria necessário começar por mudar de vocabulário e parar de falar de “recursos humanos”. O tipo de relações suscitadas pelo uso de tal fórmula é fundamentalmente contrário aos objetivos visados pela gestão pós-fordista, como também é mais uma aberração semântica que insulta o *homo sapiens*: os termos recurso e humano são, nos planos lingüístico, biológico, científico, filosófico e ontológico totalmente incompatíveis. Um recurso só pode ser humano se, forçosamente, o humano se desumanizar e sabe-se, então, o preço que é preciso pagar.

Assim, na visão de Aktouf (1996), nessa nova concepção, o empregado deve continuar a ser tratado como *input* e como custo; a única diferença é que ele deve começar, com a qualidade total e a excelência, a chicotear a si próprio enquanto ferramenta de produção, e a se reduzir a custo financeiro. A gestão da excelência recusa-se obstinadamente a trocar o custo pelo investimento, em relação ao empregado, e a começar, não a racionalizar e a cortar, mas a formá-lo, valorizá-lo, bonificá-lo, o que é o oposto, evidentemente, da lógica do lucro máximo a curto prazo.

Para o autor, é cada vez mais com uma mão-de-obra angustiada, frustrada, sofredora, subformada e sujeita a incessantes duplos discursos, que se defronta. Pois ela sabe que, graças às novas técnicas, produz-se sempre mais com menos necessidade dela. O problema é que é somente nela que reside a capacidade de inovação e aperfeiçoamento permanentes (o famoso *Kaizen*), base essencial da relação qualidade-desempenho-preço e, conseqüentemente, do sucesso e da sobrevivência de qualquer empresa atualmente.

Dessa forma, as colocações dos autores acerca das formas de organização do trabalho e suas implicações, remetem à discussão de outra característica distintiva importante dos modelos de políticas de gestão de Recursos Humanos estudados, quais sejam os respectivos mecanismos de controle utilizados com relação ao trabalhador.

Conforme visto anteriormente, tratando-se do modelo ‘Tradicional’ existe o apoio de controles hierárquicos explícitos, com ênfase nas normas e aspectos disciplinares. No que se refere ao modelo ‘Emergente’ verifica-se a tentativa de interiorização dos mecanismos de controle, apoiando-se principalmente na manipulação dos aspectos culturais e simbólicos da organização.

Dejours (1998) salienta as táticas de liderança empresariais postas em prática nos modelos de orientação taylorista/fordista. Segundo o autor, além dos controles hierárquicos formais, as chefias utilizam freqüentemente repreensões e favoritismos para dividir os trabalhadores, de maneira que à ansiedade relativa à produtividade, acrescenta-se então a ansiedade resultante da desaprovação do chefe. A desigualdade na divisão do trabalho é uma arma terrível de que se servem os chefes a bel-prazer da própria agressividade, hostilidade ou perversidade. Mas a frustração, a revolta e a agressividade reativas, muitas vezes não conseguem encontrar uma saída. Os efeitos da repressão desta agressividade sobre o

funcionamento mental dos trabalhadores, ainda são mal conhecidos, se bem que seja possível presumir sua importância na relação saúde/trabalho. Ela faz parte integrante das táticas de comando, mesmo que não seja explicitamente incluída no papel da hierarquia.

Nos serviços administrativos, sempre que o trabalho não é organizado de maneira taylorista, refere Dejours (1998) que é possível observar uma técnica específica de comando, mais particularmente de técnicas de discriminação. A avaliação do chefe influencia os pontos que são dados para o cálculo do salário, de avaliação de tarefas, do atraso autorizado ou punido. Falsas esperanças, sobretudo sobre promoções, são habilmente mantidas. As mulheres são as principais vítimas deste sistema de comando. Em algumas administrações, nos serviços, os chefes frequentemente recorrem a uma convocação individual dos empregados.

De acordo com Dejours (1998), encoraja-se o funcionário a falar de suas dificuldades familiares e materiais; assim, certas confidências provocadas serão em seguida usadas para uma manipulação psicológica. E não somente as informações assim obtidas são depois utilizadas como meio de pressão, mas às vezes também são tornadas públicas, ativando ou reativando os conflitos e as rivalidades entre empregados.

Nesta mesma perspectiva, a direção e os chefes de seção procuram meticulosamente as causas das licenças de trabalho e a natureza dos tratamentos seguidos, o que lhes permite, uma vez mais, servirem-se do segredo como alavanca de manipulação psicológica. Assim, a vergonha e a culpa são provocadas em qualquer ocasião. Esta atmosfera de trabalho tem como efeito principal envenenar as relações entre os empregados, criar suspeitas, rivalidades e perversidade de uns para com os outros. Fica assim deslocado o conflito do poder. De um conflito no sentido vertical, as contradições passam a se dar então no plano horizontal. Este clima psicológico não é nada excepcional, é muito mais a regra nos serviços de escritório. A partir do momento que existem tais rivalidades, o chefe tem interesse de nelas participar, com o poder que lhe é conferido por sua posição hierárquica.

Dejours (1998) explica esta extensão da manipulação psicológica no setor terciário referindo que os tempos e os ritmos de trabalho são aí mais difíceis de se fazer respeitar que numa linha de montagem, onde todos os trabalhadores estão ligados à mesma cadência pela velocidade da própria linha de montagem. No trabalho de escritório não se consegue efetivar o controle mediado pelo cronômetro da fábrica, sendo então, a permanência do controle

relembrada por outros meios: assim, a rivalidade e a discriminação asseguram um grande poder à supervisão.

O chefe tenta também que os empregados falem de seus colegas, e o que não consegue obter diretamente do interessado, acaba extorquindo dos colegas mal-intencionados. Constitui-se então todo um sistema de relações de suspeita e de espionagem. Uma trama assim elaborada é bastante densa e coerente, tornando difícil a fuga ou até a não-participação ao sistema. Apenas considerar as exigências de posturas ou a carga psicossensória é um erro enorme. À falta de interesse pelo trabalho soma-se a ansiedade resultante das relações humanas profundamente impregnadas pela organização do trabalho.

Atkouf (1996), aborda a questão do controle nesse modelo referindo que como consequência do modelo militar e das interpretações dos trabalhos de Taylor, surge a separação radical entre os que pensam e os que devem obedecer. O chefe concebe, pensa, prevê e ordena; as escalas sucessivas da hierarquia existem para transmitir, obedecer e ser obedecidas. Esta foi, sem sombra de dúvida, durante séculos, uma excelente maneira de ser eficaz (considerando eficácia independentemente das questões do desperdício, do tédio, da poluição).

Segundo Atkouf (1996), o corolário desta “eficácia” consiste em tratar o empregado como uma espécie de instrumento passivo, do qual não se solicita nada além da execução estrita e rápida do que lhe é solicitado. Suas qualificações serão, evidentemente, em consequência, aquelas necessárias para compreender as diretivas (orais, escritas, sob a forma de fichas descritivas, ou ordens de trabalho, ou desenhos) e as aplicar segundo as prescrições de ritmo e características impostas.

Prerrogativas, vantagens, poderes, horizontes de ação e zonas de mão-de-obra são largos no ápice e estreitos na base da tradicional pirâmide hierárquica. É o reinado do homem certo no lugar certo, sem mais nem menos. Se tudo isto garante um exercício sem falhas de um indiscutível poder da parte dos dirigentes, acarreta também, indiretamente, relação de desconfiança generalizada pela multiplicidade de níveis hierárquicos destinados a assegurar que a menor ordem seja executada ao pé da letra. Sua base consiste na proliferação dos chefes de equipes e contramestres, verdadeiros cabos e sargentos, sem outros papéis e capacidades que não sejam supervisionar e pressionar (Atkouf, 1996).

A esse respeito, afirma Chanlat (1996), o método de gestão tecnoburocrático é responsável por um determinado número de problemas de saúde que são localizados nos serviços públicos, principalmente, nos serviços sociais, de saúde e educativo. A definição precisa das tarefas reduz a autonomia e impede o pessoal de responder às necessidades inesperadas ou mal avaliadas pelos peritos. Esta rigidez normativa, conjugada com as pressões orçamentárias, a desvalorização de certas categorias profissionais, o isolamento das categorias conduz às dificuldades que determinadas categorias dos quadros executivos ou não (enfermeiros, docentes, trabalhadores sociais, pessoal hospitalar) enfrentam atualmente. As pessoas às voltas com um tal método de gestão são com frequência obrigadas a transigir com uma mensagem contraditória, difícil de superar, a saber, fazer bem o que se tem que fazer ainda que impedido de fazê-lo. Esse paradoxo está na origem de numerosos problemas de saúde para aqueles que dele não podem escapar. O esgotamento profissional, determinados problemas cardiovasculares, fadiga crônica, insônia, até úlceras, podem resultar dos conflitos entre o método de gestão presente e o modo de gestão real. Quando certas práticas taylorianas se somam ao universo da gestão tecnoburocrática, as conseqüências em matéria de saúde podem ser ainda mais acentuadas.

Com relação a isso, refere ainda Dejours (1998), que a produção das relações afetivas no setor terciário e sua desestruturação no trabalho em linha de montagem são também fonte suplementar de sofrimento, com importantes repercussões na vida mental, física e social do trabalhador. Segundo o autor, este sofrimento se faz presente nos diferentes tipos de ansiedade experimentada pelos indivíduos submetidos a esse sistema.

A ansiedade relativa à degradação do funcionamento mental e do equilíbrio psico-afetivo resulta da desestruturação das relações psico-afetivas espontâneas com os colegas de trabalho, de seu envenenamento pela discriminação e suspeita, ou de sua implicação forçada nas relações de violência e de agressividade com a hierarquia. A desorganização dos investimentos afetivos provocada pela organização do trabalho pode colocar em perigo o equilíbrio mental dos trabalhadores. Em geral, eles têm consciência deste risco. A necessidade de descarregar a agressividade provoca a contaminação das relações fora da fábrica, e em particular, das relações familiares. Às vezes, o recurso às bebidas alcoólicas é uma maneira de atenuar a tensão interna, assim como o consumo dos psicotrópicos destinados a um melhor controle da agressividade e da tensão interna constitui um último recurso.

Outro tipo de ansiedade diz respeito à desorganização do funcionamento mental. As exigências da tarefa terminam numa auto-repressão do funcionamento mental individual e num esforço para manter os comportamentos condicionados. A partir dos efeitos específicos da organização do trabalho sobre a vida mental dos trabalhadores resulta uma ansiedade particular partilhada por uma grande parte da população trabalhadora: é o sentimento de esclerose mental, de paralisia da imaginação, de regressão intelectual. De certo modo, de despersonalização.

Ainda, Dejours (1998), refere-se à ansiedade relativa à degradação do organismo a qual resulta do risco que paira sobre a saúde física. As más condições de trabalho colocam o corpo em perigo de duas maneiras: risco de acidente de carácter súbito e de grave amplitude, doenças profissionais ou de carácter profissional, aumento do índice de morbilidade, diminuição do período de vida, doenças psicossomáticas. Nas condições de trabalho é o corpo que recebe o impacto, enquanto que na organização do trabalho o alvo é o funcionamento mental.

Por fim Dejours (1998) menciona a ansiedade gerada pela “disciplina da fome”: apesar do sofrimento mental que não pode mais passar ignorado, os trabalhadores continuam em seus postos de trabalho expondo seu equilíbrio e seu funcionamento mental à ameaça contida no trabalho, para enfrentar uma exigência ainda mais imperiosa: sobreviver. Ansiedade da morte. A esta ansiedade alguns autores deram o nome de “disciplina da fome”.

Pagés et al (1993) associa o modelo de gestão ‘Emergente’ ao que ele denomina de organização hipermoderna, a qual, em contraste à organização moderna, caracteriza-se pelo desenvolvimento fantástico de seus processos de mediação, sua extensão a novas zonas (instâncias), sua interconexão cada vez mais ramificada e sua constituição em sistemas cada vez mais coerentes.

Para Pagés et al (1993), estas modificações devem ser relacionadas com as transformações do aparelho produtivo: a intelectualização das tarefas, o papel cada vez maior das ciências e das técnicas em todos os níveis da produção, a maior divisão técnica do trabalho e a interdependência das tarefas, a mudança e a renovação constantes. O aparelho produtivo exige trabalhadores instruídos capazes de compreender os princípios de sua ação e não apenas de cumprir tarefas rotineiras, capazes de iniciativas, não só aceitando mas desejando a mudança, aderindo voluntariamente a seu trabalho e interessando-se por ele,

capazes e desejosos de cooperar com os outros, não apenas com os colegas permanentes, como nas antigas oficinas, mas de adaptação rápida a equipes mutantes, e às forças-tarefa provisórias. Essas mudanças modificam profundamente as condições da luta social. Podem tornar os trabalhadores mais livres para empreenderem, construir e organizar a produção, de se questionarem acerca das finalidades da organização e de colocá-la em questão. Assim, refere o autor, a organização hipermoderna deve assegurar estas transformações do sistema produtivo e manter seu controle sob sua orientação e, ao mesmo tempo, transformar os trabalhadores no sentido desejado e manter seu controle sobre os mesmos, em uma situação em que este controle poderia tender mais a escapar-lhe que anteriormente.

Conforme Pagès et al (1993), a organização hipermoderna busca o atingimento desses ideais através dos diversos tipos de mediações que realiza e a partir de algumas características específicas as quais são citadas pelo mesmo como sendo:

a) Desenvolvimento das mediações econômicas: salários altos, possibilidade aberta de carreira, contribuindo para a destruição de vestígios da sociedade feudal, castas, privilégios, laços de família e relações de clientela que subsistem na sociedade capitalista clássica.

b) Desenvolvimento de um sistema decisório de autonomia controlada assegurando a administração à distância de conjuntos vastos e complexos. Para tal, há a substituição das ordens e interdições por regras e princípios interiorizados conforme a lógica da organização. Desaparecimento do papel autoritário dos chefes, os quais tornam-se simples intérpretes das regras da organização.

c) Desenvolvimento da organização como lugar autônomo de uma produção ideológica, de uma religião de empresa, articulada a todas as práticas da empresa e legitimando-as. Enquanto a empresa capitalista clássica apóia-se nos aparelhos ideológicos da sociedade global, a empresa hipermoderna, pelo contrário, investe nos aparelhos ideológicos da sociedade global, principalmente por intermédio do Estado, procurando influenciar sua orientação e torna-se ela própria um dos altos lugares da produção ideológica conformista. Como tem necessidade de justificar suas práticas muito mais que antes junto a seus trabalhadores, a seus clientes, ao público, é necessário enquadrar mais estreitamente sua

produção ideológica, que é vital para seu funcionamento. Ela ambiciona e em grande parte consegue tornar-se um lugar de produção de conceitos e valores.

d) Desenvolvimento da dominação psicológica da organização sobre seus trabalhadores. A dominação se exerce ao nível inconsciente e modela a fundo as estruturas da personalidade. A organização funciona como máquina de prazer e angústia, estimula um processo psicológico, um ciclo auto-reprodutor em que a angústia alimenta a procura de um prazer agressivo motor gerador de angústia. O indivíduo tende a assumir a organização, sua ideologia e suas regras, o trabalho que ela lhe propicia e a reproduz, assim, da maneira mais segura e ao mesmo tempo mais suave e mais adaptada do que se fosse o objeto de uma restrição (coerção) direta. Ele vive a organização como uma droga da qual não pode se separar. Os conflitos que ele experimenta permanecem puramente psicológicos e não podem levar a uma mudança de estruturas.

e) Todos estes elementos reforçam-se, mutuamente, organizando-se em um sistema coerente, cuja lógica comum é assegurar o controle central da organização sobre seus membros ao mesmo tempo que sua autonomia relativa no quadro de seus princípios. A centralização do controle da organização é mantida no nível econômico, político, ideológico e psicológico. A organização investiu no indivíduo por todos os lados de maneira coerente, pois em todos os níveis a organização produz o indivíduo e incita-o a reproduzi-la a seu modo. Cada um dos meios de dominação é simultaneamente um elemento dos outros.

No que se refere à dominação psicológica, Pagès et al (1993) salienta dois pontos importantes em relação à organização capitalista clássica. O primeiro refere-se ao deslocamento do lugar das projeções inconscientes dos chefes sobre a organização. É a organização, e não mais o chefe, que se torna o lugar privilegiado da identificação, da projeção e da introjeção. Na empresa clássica, a organização, aliás pouco desenvolvida, permanece uma abstração. O empregado é pouco informado sobre ela e o comprometimento é pequeno. As relações psicológicas passionais se concentram nas pessoas mais próximas e, principalmente, sobre os chefes. Na organização hipermoderna, a dependência psicológica despessoaliza-se e instaura-se em relação à organização. O inconsciente não investe mais contra as pessoas em primeiro lugar, mas contra as estruturas institucionais. Conforme o autor, este fenômeno é de grande importância pois marca uma mudança nos mecanismos de reprodução social. As estruturas sociais tendem a modelar diretamente a personalidade, que as

assumiu, sem passar pela etapa da identificação com as pessoas. O educador do homem da organização não são tanto as pessoas com as quais ele se relaciona, seus chefes, os formadores da empresa, são a própria organização, suas regras, seus princípios, suas oportunidades, suas ameaças, que estruturam sua vida, o fazem tremer, esperar e gozar, e das quais os chefes não passam de servidores e intérpretes, eles próprios submetidos como todos à divindade. O homem da organização liberta-se assim da tutela estrita e mesquinha do chefe, do educador, dos tiranos locais da empresa clássica, que ama, admira, detesta, com os quais é obrigado a se identificar para aprender a viver, para cair sob uma tutela muito mais obscura, ameaçadora e insidiosa de uma entidade impessoal que penetra na sua vida e na sua alma, de ponta a ponta.

O segundo aspecto sublinhado por Pagès et al (1993), refere-se à troca de um sistema inconsciente do tipo paternal por um sistema do tipo maternal. A organização está associada a uma imagem inconsciente feminina. O motor de sua dominação psicológica é a oferta e retirada de amor. A liberdade de movimentação do homem da organização, sua iniciativa, provém do fato de que ele transcendeu o temor do pai, do chefe e da ameaça de castração que ele representa. Mas ele só pode ser livre ao abrigo da organização, aderindo às suas regras e à sua filosofia. Sua liberdade tem por contrapartida e por condição uma regressão mais profunda, uma dependência em relação à organização mãe; uma demanda de amor insatisfeito pela mãe e um medo de perder seu amor, constantemente cultivado pela organização.

Esse aspecto é corroborado por Leite (1996), para o qual a imaginação da coisa organizacional, que até então a fazia Pai poderoso e autoritário, passa a representá-la, à organização, de forma maternalmente capaz de individualizar o gozo de seus filhos ao módico preço da alienação destes ao desejo da Mãe. As técnicas de manipulação ideológicas são, então, intensivamente usadas. Treinamento e doutrinação, participação, confiança, lealdade, desenvolvimento de grupos, tornam-se os nós a amarrar o sujeito em conversas de Prometeu, palavras-chave na busca da perfeita comunhão indivíduo/organização. Exatamente como nas outras utopias, esse nirvana oriental depende de um grupo de especialistas que, desde fora da fusão proposta, monitora essa perfeita união entre a organização e seus membros, isto é, um grupo capaz de, com sua prática, induzir um determinado sintoma organizacional.

Salienta Leite (1996) que, de uma certa maneira, as teorias fusionais retomam um mecanismo de manipulação individual que havia desaparecido nos tratamentos teóricos da segunda metade de nosso século: a tentativa de internalização do controle superegóico de seus

membros. No início da administração científica a figura do líder e o conceito de autoridade eram nucleares para a definição do comportamento organizacional. A figura do líder representava a possibilidade de identificação imaginária que cimentaria, em massa, os liderados. A personalidade do líder era, então, uma questão de fundamental importância para as organizações, na medida em que se acreditava, mesmo que não se compreendesse bem como, que os liderados tendiam a refletir e obedecer seus líderes, seja por amor, seja por emulação. Isto é, o líder era oferecido aos liderados como alternativa de encarnação do ideal de eu dos sujeitos sendo o ponto em comum a cimentar a massa organizacional. E com essa identificação, o indivíduo era capturado e, esperava-se, legitimava-se a autoridade que o líder encarnava. A utilização do líder (gerente) como exemplo de ideal a ser amado/seguido/obedecido, no entanto, aumentava o poder relativo destes, não garantia a qualidade dos grupos no caso de troca de líderes e, principalmente, colocava a organização à mercê das características sintomáticas de seus gerentes; isto é, introduzia novas incertezas e desequilíbrios na estrutura de poder. A alternativa encarnação do ideal de Ego se mostrava instável, difícil de ser mantida sob controle, insolucionavelmente especular e localizada. A lealdade e a legitimidade eram ao líder e não à organização.

Assim, as tentativas modernas de interiorização do controle individual são redirecionadas para evitar os problemas citados acima. A busca teórica passa a visar a simbolização (abstração) cada vez maior deste ideal de ego, abstração que permitirá às organizações uma maior manipulação das representações (imagens) possíveis deste ideal. Assim, depois dos tempos iniciais, onde o Superego autoritário era privilegiado pelas teorias, na tentativa de reforçamento da autoridade necessária para a ordenação da horda organizacional e apaziguamento dos indivíduos, hoje é ao Superego gozador (que incita, imperativamente, ao gozo) que as teorias dirigem-se.

Outro ponto importante a ser destacado nesse enfoque então, trata-se da questão da gestão da cultura, que é discutida por Enriquez (1996), que refere que, para um empresário, desenvolver a cultura de empresa tem por objetivo a constituição de um grupo sólido, de uma equipe que funcione como uma equipe de futebol, onde todos vão em busca do mesmo fim, onde cada um tem seu lugar, onde o chefe é o animador de seu *team*. Desse modo a cultura de empresa torna-se, segundo o autor, o último chamariz enunciado pela empresa capitalista para aparecer como o ídolo ou um ícone a idealizar ou mesmo a idolatrar, e para captar assim o entusiasmo de seus membros. A contenção e a repressão organizacional não aparecem mais.

Elas são substituídas pela idealização, dita doutra forma, pela substituição junto a cada membro de seu ideal de eu pessoal pelo ideal do eu da organização. A empresa, por conseguinte, já não é um lugar de produção, onde existem relações hierárquicas, mais ou menos conflituosas, ela torna-se uma comunidade, isto é, um lugar onde a libido (que é levada em conta) permite a afeição dos indivíduos uns com os outros, sua identificação mútua e adesão de todos aos valores e às normas impostas.

Assim, conforme Enriquez (1996), para tornar-se o pólo de atração e de identificação de seus membros, a empresa de tipo estratégico (expressão do capitalismo estratégico) proclamou sua vontade de fazer participar ativamente nas decisões e nas orientações gerais o maior número possível de trabalhadores (senão a totalidade). Ela, portanto, pôs em prática um chamariz imaginário, que tem por finalidade prender totalmente as pessoas (com sua razão, sua paixão, seu imaginário, seu inconsciente) nas malhas da organização, fazendo crer que ao se identificarem a ela, ao renunciarem a seus próprios desejos, elas poderão receber em troca as satisfações que merecem. No mais, a empresa estratégica, mais sutil que a tecnocrática, proclamou-se antielitista. Ela declarou que qualquer um podia tornar-se um herói criativo (quando um tal papel dentro da tecnocracia só era concedido aos especialistas). Pedese, portanto, a cada indivíduo que se torne um estrategista, um guerreiro, um ganhador, um combatente, um esportista, um “frio matador”, uma “pessoa radar”, capaz de adaptar-se a todas as circunstâncias, e de não ter, como motivação, mais que o sucesso econômico do grupo e a anulação pessoal no interior de uma equipe coesa. Passou em silêncio que as pessoas capazes de adaptar-se a esses valores competitivos (dentro da empresa, bem como, aliás, na sociedade) têm assegurada sua qualidade de sujeitos (um tal reconhecimento é sempre efêmero; cada dia sujeito a uma nova prova, um *winner* pode transformar-se rapidamente num *loser*). Os outros serão, um dia ou outro, colocados sob regime, ou mais provavelmente liberados.

Para Enriquez (1996), as implicações desse processo relacionam-se ao fato de que apesar desta última ameaça, com a maior freqüência, permanecer implícita, as pessoas a percebem bem. Assim, de acordo com o autor, todos (do diretor ao operário) vivem na ânsia de não estar à altura, de enganar-se, de não ser mais suficientemente bem sucedido, adaptável, criativo. As pessoas vivem num estado de *stress* permanente (o êxito anterior nunca é levado a seu crédito, mas a seu débito). As cadências de trabalho cada dia mais rápidas são capazes de ocasionar enfermidades psicossomáticas, doenças físicas, processo de *burn out* e de

karoschi. As pessoas vivem no medo de virar resíduos sociais. O mundo dos vencedores torna-se o mundo da exclusão. É necessário, com efeito (segundo essa lógica), que a empresa reduza sempre seus custos, para garantir-se uma vantagem no mercado. Assim, sendo os custos fixos (os salários) considerados um peso importante, devem eles ser diminuídos. Ao passo que a tecnocracia visava ao pleno emprego, a empresa estratégica pretende criar seus produtos ao menor custo, tendo o menor efetivo possível. Assim, os setores menos rentáveis, os indivíduos com ritmo mais lento, serão eliminados. Em outros termos, setores inteiros serão externalizados para reduzir os custos. O desenvolvimento da informática, que permite buscar os dados necessários ao funcionamento da empresa, contribui para esse movimento de disseminação da empresa. De fato, a empresa estratégica, lugar da integração, da coesão, torna-se o local da desafiliação social. Não há dúvida de que muitas pessoas e muitos teóricos da organização crêem ainda nas virtudes dessas empresas participativas, nas quais os trabalhadores de todas as categorias têm por objetivos a qualidade total, o erro zero, o menor custo, etc. Basta ver no Brasil o sucesso dos livros de administração, ou de reengenharia, para comprovar isso. A que ponto a ignorância e a cegueira são as mais fáceis de exportar! Quando o Japão começa a desconfiar de si mesmo e toma consciência de que seu sistema de educação cria indivíduos conformados e não inovadores, que a Europa se questiona como recriar empregos e resolver a fratura social consecutiva ao crescimento do desemprego, são os países em vias de desenvolvimento que se sujeitam a se deixar captar na armadilha da qual o Japão e a Europa tentam sair.

Morgan (1996) analisa a tentativa de gestão da cultura colocando que as descobertas geradas pela metáfora da cultura têm feito com que muitos administradores e teóricos em administração se apressem em encontrar formas de administrar a cultura corporativa. A maior parte deles está agora consciente das conseqüências dos valores organizacionais e muitas organizações começaram a explorar o padrão de cultura e de subcultura que molda as ações do dia-a-dia. Para o autor, de um lado, isso pode ser visto como uma evolução positiva, uma vez que se trata de reconhecer que a natureza verdadeiramente humana das organizações é a necessidade de construí-la em função das pessoas e não das técnicas.

Entretanto para Morgan (1996), existem certo número de conseqüências potencialmente negativas. Convencido pelas idéias de que existem boas e más culturas, que uma cultura organizacional forte é essencial ao sucesso ou que modificações numa cultura existente levarão os empregados a trabalhar mais arduamente e a sentirem-se mais contentes,

muitos administradores e consultores em administração começaram a adotar novos papéis enquanto gurus da corporação, tentando criar novas formas de consciência a respeito da organização. Embora muitos gerentes abordem essa tarefa baseados no pressuposto de que aquilo que é bom para a organização será inevitavelmente do interesse dos seus empregados, os críticos sentem que essa tendência é potencialmente perigosa, desenvolvendo a arte da administração como um processo de controle ideológico. É lógico que a administração sempre tem sido, de alguma forma, uma prática ideológica, promovendo atitudes apropriadas, valores e normas como meio de motivar e controlar os empregados. O que é novo em muitos desenvolvimentos recentes é a maneira não tão sutil pela qual a manipulação e o controle ideológicos estão sendo defendidos como uma estratégia administrativa essencial. O fato de que tal manipulação pode muito bem ser acompanhada de resistência, ressentimento, desconfiança e que os empregados podem reagir contra o fato de serem manipulados, acaba recebendo, então, atenção insuficiente. À medida em que a cultura controla em lugar de expressar o caráter humano, a metáfora pode, então, comprovar-se bastante manipuladora e totalitária sua influência.

Salienta Morgan (1996) que quando se observa uma cultura seja numa organização, seja na sociedade mais ampla, observa-se uma forma muito desenvolvida de prática social, influenciada por muitas interações complexas entre pessoas, situações, ações e circunstâncias gerais. A cultura evolui sempre. Embora a qualquer tempo determinado possa ser vista como tendo um padrão visível, por exemplo, refletindo um costume de competição ou cooperação, dominância ou igualdade, seriedade ou brincadeira, esse padrão é uma abstração imposta sobre a cultura, a partir do exterior. É um padrão que ajuda o observador a dar sentido ao que está acontecendo na cultura, já que resume a trajetória da história passada, mas não é sinônimo de experiência da cultura em si mesma. A compreensão da cultura é freqüentemente muito mais fragmentada e superficial do que a realidade.

Para o autor esse é um ponto importante, uma vez que muitos teóricos em administração vêem a cultura como uma entidade distinta, com atributos claramente definidos. Como a estrutura organizacional, a cultura é freqüentemente vista como um conjunto de variáveis distintas, tais como crenças, histórias, normas e rituais que, de certo modo, formam um todo cultural. Conforme Morgan (1996), tal visão é indevidamente mecanicista, dando origem à idéia de que a cultura pode ser manipulada de maneira instrumental. É esse tipo de atitude mecanicista que se encontra subjacente a muitas

perspectivas que defendem a administração da cultura. Todavia, do ponto de vista interno, cultura parece mais holográfica do que mecanicista. Quando a cultura corporativa é forte e robusta, uma atitude distinta permeia a organização toda: os empregados corporificam as características que definem a missão ou costume do todo. A cultura corporativa baseia-se em capacidades características e incapacidades que como um resultado da evolução da cultura se transformaram nas características que definem a maneira pela qual a organização trabalha, sendo construída dentro das atitudes e de enfoques dos seus empregados.

Segundo o mesmo autor, os gerentes podem influenciar a evolução da cultura estando a par das conseqüências simbólicas das suas ações e tentando promover valores desejados, mas estes nunca podem controlar a cultura no sentido defendido por muitos escritores de Administração. A difusão holográfica da cultura significa que esta permeia a atividade de maneira a não levar ao controle direto por nenhum grupo de indivíduos em particular. Uma compreensão das organizações como culturas abre os olhos para muitas descobertas cruciais que escapam a outras metáforas, mas não é provável que estas descobertas cheguem a oferecer uma receita fácil para resolver os problemas administrativos como muitos autores esperam.

Para Morgan (1996), nos estudos de cultura organizacional, a representação é comumente vista como sendo um processo voluntário sob influência direta dos atores envolvidos. Esse ponto de vista pode ser importante para dar poder às pessoas ao assumir maior responsabilidade pelo seu mundo, reconhecendo que elas próprias desempenham uma parte importante na construção das suas realidades. Porém, para o autor, isso pode ser ilusório, à medida que ignora o estágio em que a representação ocorre. Todos constroem ou representam realidades, mas não necessariamente sob circunstâncias de sua própria escolha. Existe uma importante dimensão de poder subjacente ao processo de representação que a metáfora da cultura nem sempre ressalta como seria desejável. Quando isso é levado em conta, a metáfora da cultura torna-se impregnada de sabor político.

A esse respeito coloca Atkouf (1996), que a cultura da empresa foi um dos primeiros “cavalos de batalha” introduzidos no questionamento da administração tradicional. Das primeiras tentativas para compreender o modelo japonês - o conceito difundiu-se de forma ampla, a partir da corrente dominante da cultura corporativa. A noção gerencial difundida por esta corrente convida o administrador a metamorfosear-se num herói criador de mitos e de

valores, um catalisador da eclosão de símbolos em torno dos quais as multidões de trabalhadores entusiastas se mobilizariam para o alcance da produtividade e o desempenho sustentado.

Assim, relata o autor, nasceu no Ocidente uma corrente que, se respeitar certo número de princípios essenciais, poderá conduzir a um tal resultado: a corrente chamada de cultura de empresa. Concebida a partir do que se pôde observar dos japoneses, ela propõe que a empresa ocidental se transforme num lugar de cumplicidade ativa, onde cada empregado se sentirá como um embaixador. Acreditou-se que este processo poderia se converter em ferramentas de gestão, por meio das quais seria possível construir uma gestão simbólica ou uma gestão cultural da empresa. Uma vez mais, queria-se revolucionar sem fazer revolução. Queria-se e acreditava-se poder manipular, depois das percepções, o simbolismo e a subjetividade.

Entretanto, assinala Aktouf (1996), para chegar a uma situação de compartilhamento, no plano dos valores, dos símbolos, das crenças, isto é, a uma situação onde reine uma cultura de comunhão de objetivos, de convergência, de solidariedade e de cumplicidade ativa, é preciso bem mais do que hábeis cerimônias, belos discursos e repetições rituais de credos e valores laboriosamente escolhidos pelos altos dirigentes. Apesar de mais de meio século de afirmações contrárias na literatura gerencial, nunca houve convergência de interesses e objetivos no conjunto do Ocidente. E isto pela simples razão, de que o capital, que frutifica graças aos lucros - os quais são tanto mais elevados quanto mais baixos são os custos -, estabelece o salário, donde surge o assalariado, como inimigo principal do capital, visto que, como custo, é inimigo do lucro.

Por outro lado, o crescimento indefinido sendo inconcebível, será necessário, num momento ou noutro, resignar-se a questionar o fundamento do modo de repartição de riquezas, que se tomaram cada vez mais difíceis de produzir, numa economia mundial que quase dois séculos de corrida deixaram sem fôlego.

Assim, para Aktouf (1996), a fuga para o ritual e o simbólico que propõe a ideologia da excelência é, na verdade, a recusa de ver o problema da produtividade como ele realmente é: um fosso material gigantesco, que não para de se aprofundar, entre dirigentes e dirigidos.

Na opinião do autor, parece que é aí que a gestão pela excelência e certas aplicações truncadas da qualidade total acreditaram poder, através de certo tipo de fuga para símbolos e discursos, resolver o coração desta contradição que tem certamente sua dimensão simbólica, mas que pertence, antes de tudo, à esfera do concreto, do material, do vivido.

Conforme Leite (1996), o foco na cultura relaciona-se ao fato de que o fracasso da abordagem tradicional com relação às questões indivíduo *versus* organização, sua incapacidade de dar conta dos problemas criados por essas tensões, e a ânsia com que busca-se qualquer solução que prometa pôr fim ao crescente mal-estar de nossas organizações atuais, (mal-estar este que, na prática, manifesta-se como infelicidade individual e ineficiência organizacional) fez com que fosse buscado o exemplo oriental, o qual indicou o caminho de busca: tentar, via fusão de objetivos e/ou identificação, a eliminação das tensões indivíduos *versus* organização. E, como em sua quase totalidade as práticas orientais demandam uma maior identificação indivíduo/organização, acabam reforçando abordagens “culturalistas” em voga entre os modernos teóricos das organizações.

Segundo Leite (1996), o enfoque “cultural/sintomático” destas teorias, na realidade, não tenta solucionar o conflito pela definição de um lado privilegiado mas sim, no ganhar/ganhar suposto, suspender a luta por ausência de contendores, já que os dois oponentes irão, sob essa ótica, fundir-se em uma única entidade jurídica desejante, em uma cultura (sintoma) homogênea e integrada. Essas práticas organizacionais, que hoje começam a retornar em teorizações, fazem da cultura a variável a ser manipulada e, desse caldo cultural, o éter no qual os indivíduos deverão fundir-se em harmonia.

Assim, para Leite (1996), nas teorias fusionais, o conflito indivíduo *versus* organização é reconhecido mas acredita-se na possibilidade de terminá-lo (solucioná-lo) pela fusão das partes e pela constituição de uma cultura (sintoma) adequada. A direção da cura é vista como passando por uma fusão/adaptação dos objetivos, crenças e valores individuais e organizacionais. Na opinião do autor a trivialidade do raciocínio é espantosa: se os objetivos dos indivíduos forem os mesmos que os da organização, o conflito indivíduo *versus* organização perde sua razão de ser.

Assim a organização, na esteira das organizações japonesas, passa a definir um Nós, um grupo diferenciado, quase uma família, uma tribo, enfim um coletivo pleno de identificações imaginárias comuns e, portanto, cimentado libidinalmente (amor/ódio).

Esta tentativa implica, segundo Leite (1996) em dois problemas básicos a serem tratados pelos enfoques culturalistas/fusionais, sendo estes a necessidade de manipular os processos de socialização internos, isto é, os processos de idealização individual, de maneira a garantir a homogeneidade cultural e, a necessidade de manter sob controle a tremenda carga de energia libidinal (agressividade) liberada, isto é, como direcionar o vetor agressividade de maneira a garantir o seu bom uso na organização.

O autor analisa esta questão colocando que, dada a dessimetria fundamental da relação indivíduo *versus* organização, será o indivíduo que deverá se alienar no todo maior da organização. Essa submissão amorosa vai implicar em uma alienação individual mais completa e, conseqüentemente, a reação individual em agressividade será, também, mais intensa. Ao mesmo tempo, o discurso deve interditar os caminhos internos da agressividade, isto é, a organização (Nós) fica somente com o amor dos indivíduos, e esses direcionam a parte ódio para alvos outros que não a própria organização, dependendo de como são definidos os Nós em questão.

Assim, para Leite (1996), a alternativa fusional implica em uma desindividualização (na fusão, o indivíduo se perde enquanto tal) individualizante (no que garantidora de gozo, sempre individual e narcísico) e, nisso, difere estruturalmente do modelo oriental no qual se baseia. Nas sociedades orientais essa desindividualização se dá nos processos gerais de socialização, e o indivíduo se anula no coletivo maior da cultura. Como nas organizações modernas a fusão só se dará nos limites da organização, as teorias fusionais acabam reforçando o campo organizacional como estádio privilegiado das tensões culturais.

Salienta Leite (1996), que alguns pressupostos de base destas teorias merecem ser melhor analisados. Primeiro, a questão central do sujeito suposto por essas teorias. Como sempre, supõe-se um sujeito consciente, capaz de saber de seus desejos e de explicitar as demandas (suas e do Outro), cômico das renúncias que realiza. Assim, pretendendo o primado da consciência, os culturalistas supõem ser possível controlar o sintoma

organizacional (aliás, mais que controlar, a suposição é da possibilidade de determinar um sintoma específico e adequado).

Segundo, como as teorias fusionais implicam em uma renúncia individual intensa, a agressividade liberada por essa renúncia é, supostamente gerenciada a favor da organização. Ao mesmo tempo, pelo fenômeno da cristalização das fronteiras, a organização passa a ser o social relevante de seus membros, herdando, com isso, as tensões culturais que lhe são próprias. Pois, se nas sociedades orientais a castração fusional se dá nos processos gerais de socialização, nas organizações modernas essa captura imaginária se desenvolve internamente. Com isso as organizações acabam herdando toda a agressividade decorrente das tensões culturais. Se nas sociedades orientais ainda é possível manter uma distinção entre cultura e organização, quando, nas sociedades ocidentais, a organização vira um mundo à parte, com demandas de renúncia e recompensas narcísicas próprias, visto que a sociedade como um todo perde sua importância relativa para o indivíduo (desterritorialização) e, com isso, ela (organização) torna-se palco da agressividade estrutural (campo da pulsão de morte).

Assim, dado que o indivíduo é, em grande parte, inconsciente dos motivos e direções de suas buscas de felicidade, controlar a agressividade liberada, desde uma instância que lhe seja externa, é tarefa impossível de ser garantida. E quando a cultura organizacional barra a possibilidade das agressões individuais à organização, a agressividade é, muitas vezes, deslocada para os próprios indivíduos ou para os pequenos jogos políticos internos. Seja qual for a saída para a agressividade, no entanto, ela se traduzirá em ineficiências e disfuncionalidades (Leite, 1996).

Percebe-se aí outro aspecto importante no que se refere às repercussões dos modelos de gestão de políticas de Recursos Humanos sobre o trabalhador, sendo este, aquele que diz respeito à relação do homem com o conteúdo significativo do seu trabalho, a qual exerce importante papel no que se refere à formação da imagem de si, isto é, do narcisismo.

Quanto ao trabalhador inserido no modelo de gestão 'Tradicional', conforme Dejours (1998), observa-se um sentimento experimentado maciçamente na classe operária: o da vergonha de ser robotizado, de não ser mais que um apêndice da máquina, às vezes de ser sujo, de não ter mais imaginação ou inteligência, de estar despersonalizado. É do contato forçado com uma tarefa desinteressante que nasce uma imagem de indignidade. A falta de

significação, a frustração narcísica, a inutilidade dos gestos, formam, ciclo por ciclo, uma imagem narcísica pálida, feia, miserável. Outra vivência, não menos presente do que a da indignidade, o sentimento de inutilidade remete, primeiramente, à falta de qualificação e de finalidade do trabalho. Ele não significa nada para a família, nem para os amigos, nem para o grupo social e nem para o quadro de um ideal social, altruísta, humanista ou político. Raros são aqueles que ainda crêem no mito do progresso social ou na participação à uma obra útil. Correlativamente, elevam-se queixas sobre a desqualificação. Desqualificação cujo sentido não se esgota nos índices e nos salários. Trata-se mais da imagem de si que repercute do trabalho, tanto mais honroso se a tarefa é complexa, tanto mais admirada pelos outros se ela exige um *know-how*, responsabilidade, riscos. A vivência depressiva condensa de alguma maneira os sentimentos de indignidade, de inutilidade e de desqualificação, ampliando-os. Esta depressão é dominada pelo cansaço. Cansaço que se origina não só dos esforços musculares e psicossensoriais, mas que resulta sobretudo do estado dos trabalhadores taylorizados. Executar uma tarefa sem investimento material ou afetivo exige a produção de esforço e de vontade, em outras circunstâncias suportada pelo jogo da motivação e do desejo. A vivência depressiva alimenta-se da sensação de adormecimento intelectual, de anquilose mental, de paralisia da imaginação e marca o triunfo do condicionamento ao comportamento produtivo.

Refere Morgan (1996) que muito da apatia, descuido e falta de orgulho tão freqüentemente encontrados nos ambientes de trabalho modernos, não é assim pura coincidência: são cultivados pelo enfoque mecanicista da organização que domina a vida de trabalho. A racionalidade subjacente ao planejamento mecanicista é aquilo que pode ser descrito como racionalidade funcional ou instrumental. Origina-se da forma pela qual as pessoas e cargos se encaixam num planejamento rígido. Esse tipo de racionalidade contrasta com a racionalidade substancial dos sistemas nos quais as pessoas são encorajadas a determinar se aquilo que estão fazendo é apropriado e então ajustar apropriadamente as várias ações. Considerando que os princípios dos costumes burocráticos são racionais por causa do seu lugar em meio ao todo, a racionalidade substancial requer ações que sejam orientadas por esclarecimentos inteligentes da situação toda. Considerando que a racionalidade burocrática é mecânica, a racionalidade substancial é reflexiva e auto-organizadora. A organização mecanicista desencoraja a iniciativa, encorajando as pessoas a obedecerem a ordens e a manterem a sua posição em lugar de se interessarem por desafiar e questionar aquilo que estão fazendo. As pessoas que numa burocracia questionam a sabedoria da prática convencional são

vistas com frequência como causadoras de problemas. Assim sendo, a apatia muitas vezes reina, à medida que as pessoas aprendem a sentir-se impotentes a respeito dos problemas que são coletivamente compreendidos e que, em última análise, tem o poder para resolver.

Para Morgan (1996), o enfoque mecanicista da organização tende a limitar, em lugar de ativar o desenvolvimento das capacidades humanas, modelando os seres humanos para servirem aos requisitos da organização mecanicista em lugar de construir a organização em torno dos seus pontos fortes e potenciais. Ambos, empregados e organizações, perdem a partir desse estado de coisas. Os empregados perdem oportunidades de crescimento pessoal, despendendo freqüentemente muitas horas por dia em um trabalho que nem valorizam nem apreciam, enquanto as organizações perdem contribuições criativas e inteligentes que a maioria dos empregados é capaz de fazer, dadas as corretas oportunidades.

No que diz respeito ao modelo 'Emergente', refere Enriquez (1996) que a subjetividade, contra a qual protestam os defensores da nova administração, era, de fato, minimizada pelos novos métodos de direção. Na verdade, o que desejam também os empresários são, indivíduos a um tempo conformados, adaptáveis e inovadores, indivíduos teoricamente autônomos, mas, na realidade, heterônomos. A administração estratégica faz parecer respeitar o sujeito humano, mas para aliená-lo mais ainda. Porque não se trata somente, conforme se tem visto, de certificar-se de sua consciência profissional, trata-se de provocar uma adesão passional, por uma gestão não apenas do afetivo como ainda do inconsciente.

O inconsciente não reconhece o impossível, a contradição. Tratar-se-á de fazer com que a organização fale ao inconsciente das pessoas e as induza a pensar que para eles (absolutamente para os outros) as portas do sucesso estão abertas, que lhes é possível ser criativo e, ao mesmo tempo, semelhante aos outros, fazer um papel individual e ser solidário numa equipe, ganhar sem fazer vencidos. E se todos não aceitam esse sistema de crença que adula o narcisismo de cada um (o laço do narcisismo é o laço mais operativo duma sociedade do individualismo), se ninguém adere a essa pseudo-ética do trabalho como ultrapassamento contínuo de si mesmo, como esforço, como tensão em direção ao ilimitado, nada impede que muitas pessoas se deixem prender a esse sonho. Elas passam a sentir vergonha ou a sentir-se culpadas, quando não conseguem chegar sempre mais alto. A gestão pelo afetivo tem levado a uma tal psicologização dos problemas, que os indivíduos alienados já não se perguntam se seu

mau êxito é um efeito da estrutura. Eles o vivem (e toda organização os leva a pensar assim) como um fracasso estritamente pessoal.

Assim, para o autor, a quase deificação dos chefes de empresa, a insistência sobre as qualidades que deve possuir um líder, fazem crer que toda a vida da empresa está presa à capacidade daqueles que têm a vontade (e todos devem tê-la, uma vez que a empresa estratégica não é elitista) de deixar marca visível de seu trabalho e de seu dinamismo. Dessa maneira, já não se colocam as questões sobre os modos de organização e de gestão. Somente a psicologia dos sujeitos (a saber, as aptidões de cada um para querer intensamente as coisas) é tomada em consideração. Se alguém fracassa ele não tem senão que contar consigo mesmo.

Afirma então Leite (1996) que a alternativa fusional que se oferece ao indivíduo é a de uma idéia, uma missão, um grupo e, principalmente, um sentido. Desencarnado do líder, o discurso manipula significantes que, transmutados em signos, vão contribuir para capturar o indivíduo, fornecendo-lhe significações e sentidos que contribuem para minorar a angústia da falta primordial de sentido, origem e fonte das tensões culturais.

Essa desumanização dos ideais, no entanto, só se dá às custas da maior humanização da coisa organizacional. Se os ideais são, agora, abstratos (eficiência, qualidade, inovação, participação, comunitarismo), as organizações, ao virarem Nós, humanizaram-se como nossa turma, nossa casa, como Um Todo-Poderoso que, pela união das partes, ultrapassa os limites da castração e, assim, pode o que ninguém pode.

Na realidade, assinala Leite (1996) a fusão proposta é uma tentativa de negação das diferenças, na medida em que se parte da possibilidade de dois (indivíduo e organização, indivíduo e grupo, indivíduo e chefe, indivíduo e...) fazerem um. A invasão simbólica (sínica) no imaginário individual que essas teorias implicam dá a elas seu caráter altamente inibidor e cristizador de sentidos. As empresas que adotam tais práticas acabam desenvolvendo, na relação com seus membros, uma atitude do tipo ame-a ou deixe-a, justamente pelo caráter de inibição que propiciam.

Pois, para que a fusão de objetivos se estabeleça, é preciso que o dentro e o fora fiquem claramente marcados para que algum senso de pertinência se estabeleça, e isso não se dá sem que se enrijeçam as fronteiras organizacionais.

Desse modo, eliminando as diferenças internas, incensando uma suposta perfeição da coisa organizacional, impermeabilizando as fronteiras, essas organizações eliminam o senso crítico de seus membros e impedem as trocas com o exterior, isto é, impossibilitam o novo e o diferente.

Assim, conforme coloca Chanlat (1996), o método de gestão da excelência, ainda que apresente determinados aspectos muito positivos para as pessoas (valorização, reconhecimento, individualização dos desempenhos) pode ser uma importante fonte de tensão. Se ele satisfaz os desejos pessoais de segurança, reconhecimento, sucesso, e pode dar um sentido às atividades profissionais, por outro lado faz com que os membros da organização empresarial fiquem em permanente tensão.

Assim como a organização empresarial pode satisfazer aos desejos de uns e de outros, os executivos ou não-executivos podem participar desse comprometimento. Eles estão de qualquer maneira retidos na armadilha da estrutura estratégica, tornando-se na realidade verdadeiros drogados da empresa. Em compensação, quando a organização não pode mais agir assim por motivos diversos (concorrência desenfreada, declínio do mercado, mudança de direção), o pessoal da organização torna-se particularmente vulnerável, principalmente os que investiram mais nessa relação com a organização. Se disso pode resultar o esgotamento profissional, pode-se encontrar igualmente problemas cardiovasculares, úlceras, insônias, enxaquecas, até mesmo suicídios. O caso dos trabalhadores japoneses que morrem subitamente a cada ano e às centenas, o célebre *Karochi*, acha-se igualmente enquadrado nesse método de gestão. Este processo de identificação total com a empresa não deixa de ter relação com a explosão social que se observa em nossas sociedades. Num ambiente que vivencia este estilhaçamento e o desaparecimento de antigas solidariedades, pode-se compreender que a empresa se conserva, para um certo número de nossos contemporâneos, num dos principais centros identificadores. Para outros, o desabrochamento dá-se alhures. Além do mais, no plano da segurança, este método de gestão pode incentivar uma linguagem de poder total e de invulnerabilidade que pode, por si mesma, desembarcar numa negação dos riscos de acidentes (Chanlat, 1996).

Com base nos processos descritos, é possível inferir então, que ambos os modelos trazem consigo repercussões importantes no que se refere aos aspectos sociais do trabalhador,

tanto no que diz respeito às relações entre colegas dentro da organização quanto no que se refere às relações sociais e familiares fora do ambiente de trabalho.

Assim, conforme afirma Dejours (1998), sob o ponto de vista das relações de trabalho, o trabalho taylorizado engendra, definitivamente, mais divisões entre os indivíduos do que pontos de união. Mesmo se eles partilham coletivamente da vivência do local de trabalho, do barulho, da cadência e da disciplina, o fato é que, pela própria estrutura desta organização do trabalho, os operários são confrontados um por um, individualmente e na solidão, às violências da produtividade.

Face ao trabalho por peças, à chantagem dos prêmios, à aceleração das cadências, o operário está desesperadamente só. É ele que tem que encontrar a ajuda, o truque que lhe permitirá ganhar algumas dezenas de segundos no ciclo operatório. A ansiedade, o tédio frente à tarefa, ele deverá assumi-los individualmente, mesmo se estiver no meio de uma colmeia, porque as comunicações estão excluídas, às vezes até proibidas. No trabalho taylorizado não há mais tarefa comum, nem obra coletiva (Dejours, 1998).

Conforme assinala Dejours (1998), a divisão do trabalho conduz a maioria dos trabalhadores a ignorar o sentido do trabalho e o destino de sua tarefa. A falta de sentido da tarefa individual e o desconhecimento do sentido da tarefa coletiva só tomam a sua verdadeira dimensão psicológica na divisão e na separação dos homens.

Com relação à dinâmica organizacional resultante do modelo 'Tradicional', Morgan (1996) refere que, a compartimentalização engendrada pelas divisões mecanicistas entre diferentes níveis hierárquicos, funções, papéis e pessoas tende a criar barreiras e obstáculos. Quando novos problemas surgem, são freqüentemente ignorados porque não existem respostas já prontas fabricadas, ou então são focalizados a partir de uma forma fragmentada, podendo, assim, ser resolvidos através das políticas organizacionais, dos procedimentos e dos padrões de especialização já existentes. Todavia, procedimentos padronizados e canais de comunicação são freqüentemente incapazes de lidar eficazmente com circunstâncias novas, necessitando de numerosas reuniões e comitês nomeados para este fim e que, devido ao fato de terem sido planejados mais para servir do que para romper com a maneira costumeira de operação, são muito freqüentemente vagarosos e chegam muito tarde para lidar com esses assuntos. Problemas de imobilismo e falta de cooperação tornam-se, desta forma, abundantes.

Em tais circunstâncias, a organização muitas vezes se torna obstruída por acúmulos de trabalho, porque a rotina normal foi interrompida e assuntos complexos fluem para cima na hierarquia organizacional, à medida que os membros dos demais níveis, por sua vez, descobrem que são incapazes de resolvê-los. Nesse sentido, a informação freqüentemente é distorcida à medida que as pessoas escondem os seus erros, bem como a verdadeira natureza e magnitude dos problemas por medo de serem responsabilizadas por eles. Aqueles que estão no comando da organização, encontram-se, assim, não raro enfrentando assuntos que são impropriamente definidos e sobre os quais não têm a mínima idéia de como abordar.

A dificuldade de atingir as respostas eficazes às circunstâncias de mudança é, no geral ainda mais agravada pelo alto grau de especialização das diferentes áreas funcionais dentro da organização (por exemplo, produção, marketing, finanças, engenharia de produto). As comunicações interdepartamentais e a coordenação são pobres e as pessoas muitas vezes possuem visão míope daquilo que está ocorrendo, existindo sobretudo uma miopia da situação que a empresa enfrenta como um todo. Como resultado, as ações encorajadas por um elemento da organização quase sempre acarretam conseqüências negativas para os outros, de tal forma que um elemento termina por trabalhar contra os interesses de outros.

Segundo Morgan (1996), os problemas são freqüentemente agravados devido ao fato de que as definições mecanicistas das responsabilidades dos cargos encorajam muitos membros da organização a adotarem atitudes descuidadas e não questionadoras. Assim, muitas vezes vista como uma atitude do empregado, são realmente inerentes ao enfoque mecanicista da organização. Definir responsabilidades de trabalho de maneira clara e precisa tem a vantagem de fazer com que cada um saiba aquilo que dele é esperado. Mas isso também o faz conhecer aquilo que não é esperado dele. Descrições de trabalho detalhadas tem um caráter de dois gumes, criando muitos problemas quando a organização enfrenta situações de mudança que pedem como resposta iniciativa e flexibilidade de resposta.

Afirma o autor, que essa passividade institucionalizada e essa dependência podem até mesmo levar as pessoas a fazer e justificar erros deliberados sob a premissa de que estão obedecendo a ordens. A organização hierárquica dos cargos alicerça-se na idéia de que o controle deve ser exercido sobre diferentes partes da organização (para assegurar que estejam fazendo aquilo que foi planejado fazer), em lugar de ser exercido sobre as partes em si mesmas. Supervisores e outras formas de controle hierárquico não só monitoram o

desempenho dos trabalhadores, como também tiram a responsabilidade dos trabalhadores, devido ao fato de que a função destes realmente se torna operacional somente quando os problemas aparecem. De forma semelhante, um sistema de controle da produção numa linha de montagem com freqüência institucionaliza a fabricação de produtos com defeito.

Para o autor essas dificuldades estão quase sempre ligadas a outro conjunto de problemas: o desenvolvimento de subobjetivos e de conjuntos de interesses que minam a habilidade da organização para atingir seus principais objetivos. A especialização funcional fragmenta os elementos da missão global da organização, fazendo com que a responsabilidade de pessoas ou departamentos separados crie uma estrutura que supostamente seria um sistema de cooperação, mas que regularmente se transforma num sistema de competição. A intenção da organização mecanicista burocrática é que as partes deveriam contribuir para metas e objetivos do todo. Mas interpretada a partir de uma perspectiva mais ampla, a estrutura hierárquica não é somente uma rede de cargos e papéis, mas também um sistema de carreira no qual os indivíduos competem por lugares limitados mais altos na hierarquia. A competição também ocorre porque os recursos disponíveis na organização são usualmente limitados, de tal forma que desenvolvimentos em uma área podem excluir desenvolvimentos em outras. Como consequência, a organização mecanicista pode produzir comportamentos que, embora tidos como racionais para os indivíduos envolvidos em atividades específicas, podem comprovar-se irracionais para o todo. Construção de império, carreirismo, defesa de interesses departamentais, projetos favoritos, bem como o conjunto de orçamentos inchados para criar recursos excedentes podem subverter o trabalho como um todo. Se a organização possui um corpo de pessoas composto por homens racionais e mulheres que se comportam de acordo com interesses formais e aspirações da organização total, servindo a ela, em lugar de se servir da organização para outros propósitos, então isso pode não ocorrer. As pessoas, porém, são seres humanos e os planos mais bem estabelecidos têm como hábito transformarem-se em formas jamais pretendidas pelos seus criadores. As organizações formais, então, se tornam orientadas pela consecução de fins informais, alguns dos quais podem ser bastante contrários aos objetivos estabelecidos no planejamento original.

Para Dejours (1998), o trabalho repetitivo possui uma organização tão rígida que domina não somente a vida durante as horas de trabalho, mas invade igualmente o tempo fora do trabalho. O que seria uma compensação aparentemente natural das violências do trabalho, não traz para todos as vantagens que poderiam ser esperadas.

Refere Dejours (1998) que, se for levado em conta o custo financeiro das atividades fora do trabalho e do tempo absorvido pelas atividades inelásticas (tarefas domésticas, deslocamentos), poucos são os trabalhadores e as trabalhadoras que podem organizar o lazer de acordo com seus desejos e suas necessidades fisiológicas: todavia, alguns dentre eles conseguem usá-lo harmoniosamente, de maneira a contrabalançar os efeitos mais nocivos da organização científica do trabalho, mas, mesmo aí, o uso do tempo fora do trabalho é muitas vezes situado à distância da coletividade dos trabalhadores, e permanece enquanto sistema defensivo, fortemente individualizado.

Para Dejours (1998), mais complicada é a questão das estruturas do tempo fora do trabalho. Numerosos são os autores que insistem sobre a contradição entre divisão dos tempos de trabalho/tempo livre de um lado, e unidade da pessoa. Isso significa que o homem não pode ser dividido em uma metade produtora e uma metade consumidora. É o homem inteiro que é condicionado ao comportamento produtivo pela organização do trabalho, e fora da fábrica, ele conserva a mesma pele e a mesma cabeça.

Despersonalizado no trabalho, ele permanecerá despersonalizado em sua casa. A maioria dos autores concorda ao interpretar estes fatos como uma contaminação involuntária do tempo fora do trabalho.

Assim, segundo Dejours (1998), o tempo fora do trabalho não seria nem livre e nem virgem, e os estereótipos comportamentais não seriam testemunhas apenas de alguns resíduos anedóticos. Ao contrário, tempo de trabalho e tempo fora do trabalho formariam um *continuum* dificilmente dissociável.

É bem possível que as atividades feitas às pressas em casa não sejam o resultado de uma atitude passiva, mas que exijam também um esforço. Nada é mais penoso do que a adaptação a uma tarefa repetitiva nova. Uma vez superadas as dificuldades, resta manter a performance. Mais difícil que a manutenção da própria performance produtiva, é a fase de treino que a precede. A produção esperada exige um total engajamento da personalidade física e mental. O mais perigoso, a partir de então, para o operário, é a adaptação do condicionamento mental à cadência, adaptação que exigirá, inevitavelmente, um novo aprendizado (Dejours, 1998).

Dessa forma, assinala Dejours (1998), o ritmo do tempo fora do trabalho não é somente uma contaminação, mas antes uma estratégia, destinada a manter eficazmente a repressão dos comportamentos espontâneos que marcariam uma brecha no condicionamento produtivo.

Conforme o autor, aparece nesta atitude o círculo vicioso sinistro da alienação pelo sistema Taylor, onde o comportamento condicionado e o tempo, recortado sob as medidas da organização do trabalho, formam uma verdadeira síndrome psicopatológica que o operário, para evitar algo ainda pior, se vê obrigado a reforçar também. A injustiça quer que, no fim, o próprio operário torne-se o artesão de seu sofrimento.

A dimensão social no que diz respeito ao modelo 'Emergente', é analisada por Lima (1994) a qual refere que sob o ponto de vista sociológico essas empresas tendem a fixar uma elite operária da qual elas não podem mais prescindir, tentando, ao mesmo tempo, desligá-la de sua classe de origem, conferindo-lhe uma identidade e uma dignidade sociais distintas. Assim, conforme a autora, essas novas práticas gerenciais levam a considerar um duplo processo de exclusão: de um lado, a exclusão de uma grande massa de assalariados que não tem acesso às vantagens oferecidas por essas empresas; de outro a auto-exclusão dos próprios empregados dessas empresas em função do seu isolamento num universo tão distante da realidade na qual vive e trabalha a maioria das pessoas.

A autora observa que no universo de trabalhadores por ela pesquisado, há um sentimento de distância das reivindicações mais freqüentemente expressas pela classe operária no Brasil, além de uma forte rejeição ao sindicato. Segundo Lima (1994), entre os aspectos que auxiliam a compreender esse dado estão a antecipação dos conflitos, a hostilidade em relação à ação sindical (mesmo se alguns destes empresários defendem uma política de boas relações com o sindicato) e a tentativa de evitar toda reivindicação coletiva, privilegiando as reivindicações individuais.

Com referência a isso Pagès et al (1993), menciona a questão da desterritorialização, definida por ele como o conjunto de mecanismos que consistem em separar o indivíduo de suas origens sociais e culturais, destituindo-o de sua história pessoal para reescrevê-la no código da organização.

Segundo Pagès et al (1993), a partir do momento em que a desterritorialização produz plenamente seus efeitos, a história do trabalhador não transcorre mais no ritmo de nascimentos, aniversários e falecimentos, mas muito mais no ritmo da carreira: a admissão, os estágios, as promoções os aumentos, passam a ser os acontecimentos que marcam **data**. Na óptica do autor, esse processo é operado concretamente através de diferentes políticas e ações postas em prática na organização tais como política de emprego, estágios, a mobilidade permanente e a linguagem.

Assim, o empregado é afastado progressivamente de sua territorialidade primária, passando a dedicar-se exclusivamente ao seu trabalho, nele investindo toda sua energia libidinal, o que o torna desamparado diante do vazio da partida ou da aposentadoria. Relata Pagès et al (1993), que o mecanismo de desterritorialização opera também na família, sendo que para alguns tratar-se-á de renunciar à vida familiar, para outros adaptar sua vida familiar às exigências da empresa.

Quanto à dinâmica das relações de trabalho, Lima (1994) refere que as novas políticas de pessoal tendem a estabelecer uma forte identificação dos empregados com a empresa e com seu projeto de dominação, a idealização da empresa, favorecendo com frequência a emergência de processos narcisistas (especialmente entre os empregados de escritório e os executivos), a importante redução da capacidade de questionar e criticar a empresa, o crescimento da rivalidade entre os pares e, especialmente entre aqueles que se encontram em um processo de mobilidade ascendente, a forte instrumentação das relações interpessoais. Estes últimos reproduzem na relação com os subordinados ou com os pares a forte instrumentação presente nas políticas adotadas pela empresa e que é a própria essência de sua aplicação: o outro torna-se um mero instrumento para o alcance de suas próprias finalidades que são frequentemente associadas ao projeto de carreira proposto pela empresa.

Acerca disso Pagès et al (1993), assinala que os prazeres oferecidos ao indivíduo reforçam seu isolamento: é o sucesso individual no trabalho e na carreira, e é o salário como sinal de mérito individual. Tudo contribui para encorajar o indivíduo a tirar seu prazer, não da satisfação dos outros (seus colegas, seus clientes, mesmo seus chefes), mas da satisfação da organização. Seus chefes diretos são apenas instrumentos que lhe comunicam o testemunho da satisfação ou da insatisfação da organização e da conformidade aos princípios dela. Ele deve portanto, satisfazer uma entidade abstrata diante da qual ele está só. A satisfação de

indivíduos concretos (colegas, subordinados, chefes, clientes) entrará apenas e eventualmente como um elemento entre outros da satisfação da organização e sempre será apreciada segundo os princípios desta. Em última análise, o indivíduo aprende a obter o seu prazer dominando os outros, a serviço da organização, e dominando a si próprio, num prazer solitário, obtido ao vencer as dificuldades, a novidade de sua tarefa, encontrando o mito do herói solitário. De acordo com Pagès et al. (1993), o isolamento do indivíduo não tem somente um aspecto sociológico (evitar a formação de coletividades opostas à organização), ele prolonga-se psicologicamente num monólogo do tipo masturbatório do indivíduo com a organização imaginária.

Quanto ao uso da ciência comportamental, no modelo 'Tradicional', tem como fim a previsão e o controle do comportamento do trabalhador. Em alguns casos é adotada uma linha que privilegia o enfoque no indivíduo, pressupondo que o ajustamento é a melhor prevenção do conflito, desconsiderando, porém, a dinâmica que o estrutura. Em tais circunstâncias o objetivo consiste em aumentar a produtividade e minimizar conflitos, via melhoria das condições de relacionamento interpessoal e demais fatores supostamente capazes de influenciar a motivação.

A análise do processo histórico da função de Recursos Humanos no Brasil permite relacionar este perfil de Recursos Humanos à influência dos modelos americanos trazidos para as empresas entre as décadas de 50 e 60, os quais inicialmente com a denominação de Relações Industriais, evoluíram mais tarde para os Departamentos de Recursos Humanos.

Não se pode ignorar, entretanto, o cunho autoritário sempre presente de forma mais ou menos explícita nesse modelo, o qual pode ser associado ao seu próprio surgimento, na década de 30, quando sua função era unicamente legal e disciplinar, bem como ao fato de que, no Brasil, as práticas autoritárias e coercitivas constituem uma tradição nas relações de trabalho.

A esse respeito, refere Fischer (1992), a percepção de que havia uma falha no pressuposto tayloriano sobre a motivação humana para o trabalho já fora desenvolvida pelos teóricos das Relações Humanas que, baseados na observação de situações de queda de produtividade, decidem que a premissa não é a aspiração por concessões econômicas e sim por condições para desenvolver a sociabilidade e o sentimento de pertencer ao grupo. As

propostas de organização do trabalho oriundas dessa mudança de base teórica são os arranjos em grupos operativos. Essas modificações práticas não contestam os princípios da Administração Científica, mas atribuem a emergência dos conflitos aos desajustes individuais, que podem ser sanados atendendo-se às necessidades de interação social do trabalhador no âmbito do processo de trabalho.

De fato, enquanto Taylor preconiza formas rígidas de organização e controle do processo de trabalho. Mayo busca o ajustamento do trabalhador a essas mesmas normas. E tanto a Escola de Relações Humanas quanto a Psicologia Industrial nada mais são que aperfeiçoamentos na manipulação de indivíduos e grupos, para que nesses ajustes se minimize a emergência de conflitos (Fischer, 1992).

Portanto, na opinião de Fischer (1992), no interior do processo de trabalho, prevalece a necessidade de reiterar a subordinação social do trabalhador, o que permite compreender por que, embora as teorias sobre organização do trabalho se desloquem entre a ênfase coercitiva e a persuasiva, a evolução histórica tem evidenciado a presença mais intensa dos modelos organizacionais que se baseiam na coação, do que os que abrem espaço à participação do trabalhador na gestão do processo produtivo.

Conforme relata Fischer (1992), nessa linha psicologizante a racionalização do processo produtivo vem sendo aperfeiçoada através de métodos como:

- A rotação de cargos, que evita a monotonia das tarefas parcelares pela mudança periódica de uma atividade para outra.
- O enriquecimento de cargos, que promove uma ampliação do trabalho, que se pode dar no sentido horizontal (diversas tarefas da mesma natureza), ou vertical (diversas tarefas de natureza diferente), ou em ambos, de tal forma que isto traga “maiores oportunidades para que os trabalhadores desenvolvam um trabalho que os leve a atingir as características de personalidades de pessoas maduras.”

Segundo Fischer (1992), estes esforços práticos e teóricos de aperfeiçoar a organização do processo do trabalho revelam-se apenas como estratégias de racionalização que, principalmente na atual conjuntura econômica, visam diminuir os custos de produção.

Para a autora, o único ponto a ser enfatizado é de que permanece um esquema (de planejamento técnico administrativo) em que se usam as idéias de Taylor, e não as técnicas de Administração Científica, buscando-se, de maneira heurística, dispensar parte do contingente de mão-de-obra e intensificar o ritmo do trabalho dos que ficaram.

A esse respeito Atkouf (1996) assinala que no modelo taylorista considera-se que todos os protagonistas na empresa industrial vivem da mesma forma, tem a mesma finalidade e perseguem os mesmos interesses, parecendo acreditar-se em um espírito de convergência geral nos atos e nas aspirações, espírito que seria somente acidentalmente rompido por indivíduos ou circunstâncias marcadas pelos desvios ou falta de adaptação. É o que habitualmente denomina-se disfuncionalidades ou crises ou, ainda conflitos dentro da empresa.

Relata Atkouf (1996) que paralelamente à visão militarista das relações do trabalho, desenvolveu-se uma corrente da Psicologia e da Sociologia Industrial, que acrescenta a crença na possibilidade de manipular e de modificar as percepções, as convicções e as atitudes dos indivíduos para “canalizá-las” no sentido desejado pelos dirigentes, sentido considerado como eminentemente desejável e “normal”: a ligação da empresa a seus objetivos, a sua busca pelo máximo, a seus chefes e a seus desejos.

Para o autor, quer seja na visão taylorista quer na visão da escola das Relações Humanas, o empregado é uma forma particular de instrumento que deve ser rentável, um dos fatores de produção que deve dar seu máximo. Dentro da corrente das Relações Humanas, o modelo mecânico encontra-se dentro da pesquisa do modo de funcionamento da “máquina humana”, modo de funcionamento abundantemente alimentado e sustentado pelo sucesso da Psicologia Experimental que faz sair dos laboratórios (onde estudavam, em especial, o comportamento dos ratos) os modelos de conduta dos seres humanos no trabalho.

Desse modo, salienta Atkouf (1996), seja como máquina de músculos, animal econômico atraído pelo ganho material ou animal “mecânico psicológico” mais ou menos manipulável, o empregado permanece largamente considerado como uma ferramenta de serviço que se teleguia. De toda a maneira, o empregado é sempre aquele que somente tem uma coisa a fazer: executar o que lhe é indicado, obedecendo a uma rotina de trabalho.

No modelo 'Emergente', verifica-se uma ênfase importante quanto à utilização das ciências comportamentais, passando a função de Recursos Humanos a extrapolar suas funções para além da função pedagógica originária (selecionar, treinar, desenvolver), e passa a descobrir a dimensão subjetiva em todos os elos da cadeia produtiva.

Conforme salienta Losicler (1996), esta dimensão é dificilmente quantificável (satisfação do cliente interno, reconhecimento, avaliação) de maneira que a teoria da qualidade não avança sem revelar as ideologias teóricas que sustenta sobre a subjetividade.

Aparecem então nesse momento de transição uma nova geração de noções dificilmente definíveis, como ambiência, clima, mentalidade, cultura, que são detectados e aferidos por meios igualmente imprecisos (para padrões burocráticos): pesquisas e sondagens que se propõem quantificar o que é essencialmente qualitativo-subjetivo (Losicler, 1996), bem como pesquisas qualitativas de motivação, de tendências, de construção de perfil, de qualidade de vida, haja visto o trabalho de Patrício et al (1999) *Qualidade de Vida do Trabalhador*, entre outros, que vem adotando uma abordagem qualitativa do trabalhador através de novos paradigmas.

Ocorre, entretanto, que no caso do modelo 'Emergente', diversas críticas são feitas ao enfoque dado à área comportamental e à pesquisa, o qual, segundo diversos autores, caracteriza-se pela manipulação, instrumentalismo e conseqüentemente, desconsideração das questões éticas.

A esse respeito Lima (1994) argumenta que essas práticas gerenciais atingem de forma privilegiada a vida psicológica, ao contrário de algumas práticas antigas que tinham no corpo seu alvo maior. Segundo a autora, não se pode esquecer que, se os fundamentos de tais políticas podem ser identificados em antigas teorias administrativas, a sua versão atualizada vem enriquecida pelas descobertas mais recentes da Psicologia, além daquelas realizadas por outras disciplinas como a Sociologia, a Economia e a própria Administração. Isto significa que nesta nova versão, antigas práticas de Relações Humanas, por exemplo, ficam potencialmente mais perigosas, pois são enriquecidas pelas descobertas mais recentes realizadas pelas Ciências Humanas, notadamente pela Psicologia.

Relata Enriquez (1997b), que em tais condições, a pesquisa fundamental aparece como secundária e a pesquisa aplicada como prioridade. Esse enfraquecimento da pesquisa fundamental não é exclusivo das empresas: as pesquisas em ciências exatas e em ciências humanas seguem o mesmo caminho.

Conforme o autor, a questão não é mais a verdade, sempre aproximativa, do conhecimento, mas seu grau de operacionalidade. O resultado dessa corrida à operacionalidade é a dominação súbita de métodos e de técnicas que deveriam ser, *a priori*, consideradas como irracionais ou aberrantes: assim, salienta Enriquez (1997b), para o recrutamento de seus quadros dirigentes, as empresas farão apelo a consultores-astrologos, cartomantes. Para que utilizar métodos sofisticados de recrutamento (entrevistas não dirigidas, entrevistas em grupos, testes projetivos) se eles não dão necessariamente melhores índices de acerto do que as técnicas de vidência e quiromancia ?

Assim, prossegue Enriquez (1997b), para a formação e aperfeiçoamento de dirigentes serão abandonados os métodos psico-sociológicos e sociológicos de formação, em troca de estágios de “sobrevivência”, estágios esportivos, onde os dirigentes entregam-se a estágios de “aventura”, buscando encontrar neles mesmos novas capacidades (ou seja, superarem-se), forçados a confiar nos outros e a reforçar, desse modo o espírito de equipe.

A esse respeito Codo (1996), coloca que nas áreas de Psicologia Organizacional, Psicologia do Trabalho, Administração de Empresas e assemelhados, sofrem cronicamente de “praticologismo”. Conforme Codo (1996, pg. 163), “tudo se passa como se um programa qualquer só pudesse ser considerado efetivo se coubesse exatamente, cada passo em uma transparência. O resultado, que no jargão da área se chama ‘objetividade’, costuma ser um amontoado de obviedades ligadas entre si por um conjunto simpático de setinhas. Cada afirmação óbvia seqüenciada à outra afirmação óbvia anterior.”

Pagès et al (1993), exemplifica o uso manipulativo desses instrumentos, mencionando as pesquisas de opinião que funcionam como sondagens para avaliar a sanidade moral do pessoal e permitir medir o clima que reina aí. A sondagem de opinião é um instrumento de ação política; sua função mais importante consiste em impor a ilusão de que existe uma opinião pública como soma puramente aditiva de opiniões individuais. Essa opinião pública é um artefato puro e simples cuja função é dissimular que o estado de opinião

num dado momento é um sistema de forças, de tensões e que nada é mais inadequado para representar o estado de opinião que uma porcentagem. Tal é o efeito fundamental da pesquisa de opinião: constitui-se a idéia de que existe uma opinião pública unânime para legitimar uma política e reforçar as relações de força que a fundamentam ou a tornam possível.

Dessa forma, conforme já ressaltado anteriormente, as políticas de pessoal desempenham uma função ideológica, a qual pode ser apreendida através da análise de suas técnicas de operacionalização.

É possível observar-se nas demais práticas implementadas a partir do modelo 'Tradicional' de políticas de gestão de Recursos Humanos a ênfase na adequação e adaptação do indivíduo às necessidades ditadas pelo sistema de organização do trabalho, onde os processos de seleção e treinamento, bem como as políticas de remuneração têm como principal parâmetro o princípio do "homem certo no lugar certo".

Conforme observa Atkouf (1996), aplicar o princípio do "homem certo no lugar certo" é circunscrever, sistemática e estritamente, as capacidades da pessoa ao que é exigido pelo posto ocupado. E esta exigência é requerida, salienta o autor, unicamente para fazer mais e mais rapidamente, de um lado, e tornar o operador universalmente intercambiável para pagar-lhe menos, de outro. Isto desenvolveu no Ocidente as "ciências" da racionalidade e da organização do trabalho e da tarefa, levadas em níveis de minúcia e de gênio do detalhe, jamais igualados. Paralelamente, desenvolveu-se a "ciência" da seleção meticulosa do empregado-tipo para a tarefa-tipo. Associam-se a essas técnicas as práticas de treinamento (desenvolver as habilidades e conhecimentos específicos para a execução das tarefas) e os sistemas de avaliação de desempenho, os quais, nesse modelo constituem-se no componente que visa reforçar o controle e autoridade da chefia pelo subordinado, onde o processo não ocorre de forma compartilhada, não havendo a explicitação de parâmetros pelos quais o desempenho é julgado.

Conforme salienta Resende (1991), os sistemas de avaliação de desempenho implementados pelas áreas de Recursos Humanos tendem a ter ação centrada no uso de formulários e procedimentos, servindo de apoio principalmente a práticas salariais e disciplinares. Nesse caso, o sistema de avaliação de desempenho tende a tornar-se um

mecanismo meramente burocrático de manutenção do conservadorismo e do *status quo* existente.

As técnicas de operacionalização implementadas no modelo 'Emergente' são comentadas por Pagès et al (1993), segundo o qual verificam-se toda uma série de procedimentos muito elaborados que permitem descrever, pesar, medir, comparar, classificar, ordenar, os candidatos à admissão. Estes procedimentos permitem objetivar as características de cada indivíduo e avaliar não apenas suas competências técnicas, mas, sobretudo, sua capacidade de trabalho, suas motivações profundas, suas reações em face das regras preconizadas pela empresa e sua capacidade de integração. Nem tão conformista nem tão revoltado, o candidato é, de início, submetido a um sistema e não a outros homens. De fato, estes métodos, e em particular os testes, colocam à parte o experimentador, construindo assim uma situação onde as estratégias implícitas parecem relativamente controladas, o que reforça a aparência científica destas, eliminando, a arbitrariedade e a subjetividade. As abordagens do tipo psicotécnico permitem, por sua cientificidade aparente, ocultar o fato de que os critérios de admissão são fundamentados em última instância na esperança da mais-valia que será possível extrair dos indivíduos, sabendo que esta esperança depende tanto de sua submissão aos objetivos da empresa, quanto de sua competência. Neste sentido o processo de admissão é uma modalidade de poder enquanto primeira investida da empresa sobre o candidato.

Enriquez (1997b), analisa a questão das políticas de Treinamento e Desenvolvimento nesse modelo, referindo que nessas empresas as pessoas não devem mais adquirir conhecimentos amplos em certas áreas; eles devem ser capazes de adquirir continuamente novos conhecimentos nas áreas as mais variadas, as mais pertinentes para a empresa naquele instante. Devem pois, seguir as sessões de formação permanente, e continuar sua formação pessoalmente, estudando os novos artigos ou livros sobre administração e resolução de problemas; devem, pois, ser capazes de uma adaptação contínua, a fim de não serem surpreendidos por processos desconhecidos e que não estejam preparados para resolver da melhor maneira.

Outro aspecto importante enfatizado por vários autores com relação ao modelo 'Emergente' refere-se à adoção de dispositivos para evitar o conflito, os quais, conforme Lima (1996), procuram evitar que o descontentamento ocorra ao satisfazer as reivindicações antes mesmo que elas se manifestem.

Assim, quando uma reivindicação aponta no horizonte, a direção esforça-se para satisfazê-la imediatamente, sabendo que é pouco em relação ao que ela poderia ser forçada a concordar ulteriormente sob pressão dos acontecimentos. Assim, ela não parece ceder à pressão social, dá a impressão de querer contribuir para a felicidade de seu pessoal e legitima as recusas a certos pedidos: se ela recusa é porque não podia fazer de outro modo.

Dentro desta perspectiva, assinala Pagès et al (1993), a empresa concede a seus empregados uma série de vantagens extralegais: seguro de vida, aposentadoria complementar, indenização em caso de hospitalização, financiamento para construção. Tantas vantagens que geralmente são arrancadas depois de violentas lutas em outras empresas, enquanto aqui a direção toma a iniciativa de beneficiar seu pessoal. A prevenção consiste primeiro em se mostrar prevenido. A solicitude nos autoriza a pedir em retribuição a adesão, a obrigação moral é mais eficaz que qualquer forma de imposição.

Ao favorecer a expressão individual das contestações e das frustrações, ao antecipar a resolução dos problemas sociais antes mesmo que eles se desenvolvam, a empresa previne a emergência e a constituição de um coletivo independente e mesmo oposto ao que ela representa.

Outro aspecto importante refere-se à ênfase na carreira e no sucesso difundida nessas políticas. A esse respeito refere Pagès et al (1993), que o sucesso, a ambição, fazer carreira vão se tornar para o indivíduo os valores essenciais, pois são eles e só eles que podem preencher esta angústia do vazio: para ser reconhecido é preciso vencer. A partir do momento em que o sucesso se torna um valor em si, as questões sobre as finalidades e os critérios reais deste sucesso não se colocam mais: não importa que vitória, contanto que se vença. Não importa o que muda, contanto que mude: A pergunta do por que nunca é colocada, pois todos admitem que é preciso vencer. A ambição constantemente encorajada embora jamais satisfeita não é vivida como uma contradição. Como se poderia duvidar do fato de que vencer é bom, que qualquer promoção é uma recompensa, já que estas crenças se enraizam num ideal do Ego do indivíduo ?

A partir do momento em que a carreira se torna o investimento principal do indivíduo, o móvel principal da existência, o valor pessoal é reduzido à competência profissional que lhe serve de código único. Mas esta competência não se origina no ato do

trabalho, no *know-how*, na relação do indivíduo com um objeto. A competência se reduz a um sistema de sinais instaurado e controlado pela empresa, sinais que simbolizam o sucesso.

Aquele que pára de progredir por falta de adaptação, se considera incompetente. Por ser a excelência profissional o código de apreciação dominante de sua existência, ele não é mais nada se não cumpre seus objetivos. Dessa forma, refere Pagès et al (1993), esta inversão de valores que produz, como uma necessidade social, o fato de ser continuamente atualizado facilita a adaptação do pessoal à inovação nos setores onde a obsolescência das técnicas é muito mais rápida.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo do quadro histórico no qual foram construídos os modelos de gestão de Recursos Humanos no Brasil, permite reiterar a influência das instâncias política, econômica e social sobre a definição de suas características, bem como reforça também sua estreita relação com instâncias internas da organização, tais como sua forma de gestão e diretrizes emanadas desta.

É possível então identificar dois modelos predominantes de políticas de gestão de Recursos Humanos, cada um associado a um contexto sócio-histórico específico, os quais, entretanto, apresentam em comum a função de mediação na relação capital/trabalho, de forma a minimizar os conflitos dela decorrentes a fim de viabilizar a consecução de um objetivo organizacional prioritário em ambos os casos, qual seja a produtividade.

Ocorre porém, que os diferentes contextos que originam essas demandas exigem mudanças nas formas de abordar algumas das questões centrais envolvidas tais como, as relações de trabalho, organização do trabalho, e a própria produtividade, o que encaminha estratégias diferenciadas ao nível da atuação da função de Recursos Humanos, as quais resultam nos diferentes delineamentos dos modelos encontrados, sendo que cada qual constitui uma tentativa de responder às questões de seu tempo a partir de fórmulas próprias.

Verifica-se então um modelo 'Tradicional' de políticas de gestão de Recursos Humanos, o qual é construído a partir de demandas advindas inicialmente da intervenção do Estado nas relações de trabalho e, posteriormente, das exigências de produtividade e modernização tecnológica ocorridas nos primeiros períodos da industrialização no Brasil.

Praticamente "modelo único" no Brasil até meados da década de 80, a gestão de Recursos Humanos 'Tradicional' desenvolve seu modelo de atuação inspirada em modelos de gestão americanos, caracterizando-se por uma forma de administração burocrática e

tecnicista, com ênfase nos aspectos disciplinares e legais, pautada por uma concepção de impossibilidade de convergência entre os objetivos da organização e dos trabalhadores.

Em alguns casos sua forma de atuação reveste-se de maior flexibilidade através da adoção de conceitos oriundos do movimento das Relações Humanas onde aos aspectos burocráticos e legais, prioritários na função, são acrescentadas algumas políticas voltadas ao desenvolvimento de pessoal, remuneração e melhoria do clima organizacional.

Este modelo reflete, como não poderia deixar de fazê-lo, as características presentes no contexto do qual se origina e do qual tira sua sustentação, quais sejam a tradição de autoritarismo e de sociedade estruturada de modo fortemente hierárquico no caso do Brasil, na qual “(...) *as relações sociais se realizam sob a forma de tutela, do favor (jamais do direito), da dependência, da concessão e da autoridade onde as leis sempre foram armas para a prevenção de privilégios e instrumento para a repressão, sem definir direitos e deveres*” (Melo, 1996, p. 172).

Nesse contexto, conforme refere Melo (1996), as diferenças e assimetrias sociais e pessoais são transformadas em desigualdades, e estas, em relações hierárquicas, de mando e obediência. O paternalismo e o clientelismo são encarados como naturais e, em algumas ocasiões, exaltados como qualidades positivas.

Trata-se de uma sociedade “(...) *onde a luta de classes é identificada apenas como os momentos de confronto direto entre as classes – situação vista como questão de polícia – sem considerar a existência do conflito e sua manifestação no cotidiano. Esta questão é tratada através do uso de técnicas de cooperação/integração/manipulação, disciplina, vigilância e repressão*” (Melo, 1996, p. 172).

Assim, a função de ‘Tradicional’ de Recursos Humanos desenvolve-se num contexto em que o trabalhador, como o povo, é sempre a entidade massificada e forte, generosa, sempre idealizada e manipulável. Sua vontade não é conhecida de ninguém, é a vontade dos que falam por ele. O “superior” sempre sabe o que é bom para o “inferior”.

Observa-se então, nesse modelo, a presença da negação da capacidade de autogestão do homem em situação de trabalho, a qual legitima e institui a concepção do homem-

organizado e na qual não há lugar para a subjetividade, não sendo toleradas as emoções e afetos, posto que não obedecem à lógica da racionalidade pretendida.

A reflexão crítica realizada acerca desse modelo, permite inferir seus efeitos desumanizantes sobre o ser humano trabalhador, o qual reduzido a recurso de produção, tem confiscadas a concepção e iniciativa, ocorrendo a separação entre corpo e pensamento, do que decorrem diversas formas de sofrimento que atingem suas dimensões psicológica, física e social.

Conforme assinalado pelos autores estudados, o trabalho fragmentado só contribui para a alienação do ser humano, ao qual, reduzido a estado de recurso, resta se deixar utilizar e executar aquilo que lhe é determinado fazer, sem contar as práticas degradantes a que é submetido as quais reforçam sentimentos de indignidade e desvalorização.

Ocorre então, que as transformações operadas na sociedade brasileira a partir da década de 80, acabam culminando em novas demandas sobre as organizações e conseqüentemente à função de Recursos Humanos, as quais não conseguem mais ser respondidas pela perspectiva mecanicista do modelo 'Tradicional' de políticas de gestão de Recursos Humanos, configurando-se assim as condições que irão contribuir para a construção do modelo 'Emergente' de políticas de gestão de Recursos Humanos, o qual não o substitui mas passa a difundir-se de forma bastante intensa, pelo menos entre as grandes empresas, conforme relatam os autores.

Conforme é mencionado na literatura, os anos oitenta foram marcados pelo retorno do pensamento neoliberal, a crise do Estado protetor, o fracasso das soluções coletivistas. O capitalismo financeiro deixou as empresas anêmicas e provocou fechamentos e demissões em massa. No Brasil, as mudanças introduzidas na constituição de 1988, a recessão dos últimos anos e a abertura da economia geraram efeitos notáveis sobre o comportamento do mercado de trabalho.

Dessa forma, as novas realidades que estão emergindo das mudanças observadas no sistema produtivo mundial e nacional vêm redefinindo traços culturais sedimentados, padrões de comportamento gerencial, estruturas organizacionais e metodologias de abordagens de questões estratégicas e operacionais.

O Brasil, embora inicialmente dificultado por resistências à mudança, não fugiu deste processo de modernização que a nível de postura empresarial recai num modelo estratégico caracterizado pela competitividade e pela descartelização. A competitividade traduzida pelo binômio produtividade e qualidade torna-se o ponto crítico para a sobrevivência, o crescimento e a perpetuação das empresas quando seus resultados dependem da qualidade do desempenho dos seus Recursos Humanos. Assim, a gerência de pessoas passa a ser um componente indispensável de um desempenho corporativo e vantagem competitiva sustentados.

Observa-se, a partir do processo histórico relatado que a demanda em torno da competitividade e qualidade originam a necessidade de busca de novas formas de atuação da função de Recursos Humanos, a qual, mais uma vez, inspira-se em soluções adotadas em outros países, buscando na fusão de princípios do modelo japonês e americano as alternativas para responder às novas exigências que se colocam.

Delineia-se, dessa forma, o modelo 'Emergente', que se caracteriza por uma forma de atuação estratégica, com ênfase no comprometimento do empregado e o incentivo à criatividade e a participação, buscando conciliar comportamento cooperativo e competitivo, tendo, num dos seus pilares, a descoberta dos aspectos culturais e simbólicos, com tentativa de manipulação desses valores.

O surgimento e implementação desse modelo associa-se então às modificações ocorridas nas organizações capitalistas hoje, as quais conforme relata Zajdsznajder (1996), encontram-se em um forte processo de transformação, realizando provavelmente a segunda revolução neste século. A primeira tomou a forma de gigantescas burocracias que constituíram o modelo da grande empresa de negócios americana: multidivisional, planejada e sem dúvida, burocrática.

A conjugação da intensificação da competição com a disponibilidade dos meios de comunicação, que a informática forneceu, permitiu o aparecimento de uma nova forma de organização empresarial, que por seu turno não apresenta um modo único, podendo-se dizer que sua essência é sua variabilidade, a falta de uma estrutura permanente, até de uma identidade (Zajdsznajder, 1996).

Entretanto, salienta Zajdsznajder (1996) a esta imagem de uma organização sem identidade contrapõe-se a idéia de uma empresa voltada para sua competência fundamental e que vai terceirizar atividades que não lhe são centrais. De outra parte, vai manter com clientes e fornecedores um tipo de relação diversa da forma do negócio tradicional – onde havia uma espécie de neutralidade competitiva e às vezes agressiva – para estabelecer o que se chama de parceria: uma ligação mais permanente e talvez mais íntima, em que os elementos competitivos vão sendo substituídos pelos elementos cooperativos.

Já as condições das pessoas nesta nova forma de empresa de negócios é absolutamente ambivalente. De uma parte são intensamente valorizadas em termos de sua capacidade de empreendimento e criatividade. De outra parte, não há mais o antigo comprometimento da empresa com a pessoa, que fornecia a esta uma garantia de estabilidade, ascensão funcional e proteção.

Assim, quanto ao modelo ‘Emergente’, são lançados diversos questionamentos no que se refere aos seus efeitos sobre o ser humano trabalhador. Embora sejam reconhecidos aspectos positivos tais como a maior valorização econômica dos empregados, maior espaço para inovação e participação, o enriquecimento do conteúdo de algumas funções, reações hierárquicas menos despóticas, por outro lado, apontam-se suas debilidades quanto aos aspectos negativos pertinentes às instâncias psicossociais do trabalhador.

Conforme observado neste estudo, essas novas práticas gerenciais não são de modo algum inocentes, utilizando-se de forma sofisticada e manipulativa, de conhecimentos da Psicologia, da Sociologia, a Administração e outras áreas do conhecimento, repercutindo negativamente não só na vida psíquica dos indivíduos mas também no campo social. Visa-se, com isto, a gestão do afetivo, sendo que conceitos como motivação, comprometimento, liderança, transformam-se em ferramentas de gestão com cunho eminentemente instrumental.

As pressões exercidas por essas empresas em termos de exigências excessivas de produtividade e qualidade, a forte competição entre pares, as injunções paradoxais e as contradições, além do imperativo de auto-superação, repercutem na amplificação ou até mesmo na imposição de estratégias defensivas por parte do indivíduo, sendo que a utilização exacerbada de mecanismos de defesa é considerada como um elemento importante nos processos de ruptura da estabilidade psíquica (Lima, 1994).

Como salienta Enriquez (1996), a administração estratégica faz parecer respeitar o sujeito humano, mas para aliená-lo ainda mais. Porque não se trata somente de, conforme se tem visto, de certificar-se de sua consciência profissional, trata-se de provocar uma adesão passional, por uma gestão não apenas do afetivo como ainda do inconsciente.

Assim, o estudo dos modelos de políticas de gestão de Recursos Humanos no contexto brasileiro, possibilita sugerir que as transformações operadas em termos de políticas de gestão de Recursos Humanos não se traduzem em mudanças que realmente possam vir a resgatar a dignidade do ser humano trabalhador em sua essência, uma vez que subjacente ao discurso que enaltece à democracia e a subjetividade revelam-se pressupostos tayloristas numa “melhor forma”.

Como coloca Chanlat (1996) com propriedade, para modificar o modo de gestão primeiramente, não se pode deixar aprisionar por uma visão tradicional da gestão. O método de administração é uma construção social. Tal como se dá com todos os outros fatos sociais, ele pode ser modificado se os atores assim desejarem. Certamente não se pode transformar tudo de uma só vez e sem algum embaraço. Faz-se tal modificação, na maior parte do tempo, com os materiais antigos e novos. Todavia, partindo-se da hipótese de que o ser humano é um ser responsável, criativo e dotado de uma certa dose de saber, arrisca-se a modificar substancialmente as maneiras de fazer.

Entretanto, assinala Chanlat (1996), essas modificações só serão possíveis se a filosofia de gestão for coerente com a prática, isto é, se o método de gestão prescrito se aproximar o máximo possível do modo de gestão real. Para tanto, esta filosofia deverá introduzir, de antemão a cooperação, a confiança, o reconhecimento, a longo prazo, a solidariedade, o diálogo e a equidade. Caso contrário, ela fica condenada a ser apenas um discurso. Se este for o caso, ela só fará intensificar a desilusão, a agressividade, até mesmo o cinismo entre as pessoas relacionadas, sejam executivos ou não.

Desse modo, a reflexão realizada nos leva a sugerir a necessidade de repensar o perfil de atuação da função de Recursos Humanos nas empresas brasileiras e os pressupostos pelo quais se orienta. Embora reconhecendo-se o seu caráter reativo às forças externas e dinâmica interna da organização, o qual confere limitações em termos de seu campo de atuação, há que

reconhecer-se também o seu potencial enquanto agente de mudanças no contexto em que se insere.

Com estas considerações, acredita-se ser possível à gestão de Recursos Humanos responsabilizar-se pela busca de democracia dentro das empresas. Da mesma forma que o modelo democrático é viável nas sociedades, ele também é viável dentro das organizações. Os profissionais de Recursos Humanos devem se responsabilizar pela sua parte enfatizando a questão do emprego e a divisão social do trabalho. A compatibilização da produtividade e da qualidade só é viável quando as atitudes individuais não são dissociáveis das atitudes coletivas. Querendo-se, promover uma ética individual da reciprocidade é preciso que os conjuntos sociais se vinculem igualmente, aos indivíduos, isto é, as pessoas que as dirigem, tenham um duplo interesse: com as pessoas e a coletividade. Por fim, os questionamentos acerca da função de Recursos Humanos implicam em considerações relacionadas à ética, às possibilidades de produção e utilização de conhecimentos multidisciplinares e à sua conjugação para um esforço no sentido da busca da qualidade de vida do ser humano trabalhador e o seu reconhecimento enquanto sujeito-ator de sua própria história. Pois, como salienta Enriquez (1996, p. 20):

“O sujeito humano não é o indivíduo, sempre mais ou menos massificado. É aquele que sabe ser frágil, descentrado (do fato da existência do subconsciente), que tem um foro interior, a que respeita, que tenta interessar-se pelas exigências, na maioria dos casos contraditórias, de seu id; de seu ego; de seu superego; do seu ideal do ego; é aquele que constrói uma identidade maleável, sempre inacabada, um “si-mesmo”, arranjo provisório do enigma complexo, que é a personalidade, que faz esforços para compreender as determinações de que ele é objeto, e que possui sua parcela de originalidade e autonomia, que lhe permite ser aquilo que chamei de criador da história. Ser criador da história é imprimir sua marca, por insignificante que ela seja, na vida social, familiar, sobre locais de seu trabalho e do fazer, lembrando-se da dívida contraída com as gerações futuras. Ele realiza seu trabalho, com outros, porque ele compreendeu que não passa de um elemento, de uma história coletiva que o ultrapassa e que ele ajudou a criar, não obstante.”

Considera-se então, ao final deste trabalho, ter sido possível alcançar uma melhor explicitação dos modelos de políticas de gestão de Recursos Humanos predominantes nas organizações brasileiras, especialmente no que se refere ao modelo 'Emergente', cujas características não se encontram ainda suficientemente delineadas na literatura. Apesar destas limitações, decorrentes da ausência de maior quantidade de pesquisas acerca do tema, pode-se considerar que a implementação do modelo 'Emergente' é relativamente recente em nossas empresas, e portanto seus resultados nem sempre são passíveis de uma avaliação mais aprofundada. Mesmo assim, acredita-se ter contribuído para uma melhor compreensão da temática focalizada, uma vez que a discussão realizada leva a repensar práticas e objetivos, contribuindo, quem sabe, para a busca de novos modelos mais adequados à realidade das organizações e seus trabalhadores.

Mais do que a simples caracterização dos diferentes modelos de políticas de gestão de Recursos Humanos, acredita-se que o estudo de possíveis repercussões dos mesmos sobre o ser humano trabalhador trouxe a possibilidade de refletir-se sobre o papel desempenhado pela função de Recursos Humanos e, conseqüentemente, de seus profissionais das diferentes áreas do conhecimento, ressaltando-se sua responsabilidade nesse processo de mediação na relação capital/trabalho, o qual ultrapassa o âmbito da organização mas afeta as dimensões psicossociais dos indivíduos a ele sujeitos, bem como repercute em aspectos culturais e sociais das comunidades nas quais se insere.

Por fim, acredita-se ainda que os resultados do presente estudo possam servir como base para o aprofundamento do tema, sugerindo-se que os modelos aqui caracterizados possam ser utilizados como referencial para testagens empíricas, a partir das quais possam ser aperfeiçoados e discutidos, aprofundando-se o entendimento de conexões existentes as quais não foram aqui esgotadas, tendo em vista a sua complexidade.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão de. Competitividade e recursos humanos. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 27, nº 4 out./dez. 1992.
- ALMEIDA, Martinho I. R. de., TEIXEIRA, Maria L. M. e MARTINELLI, Dante P. Por que Administrar Estrategicamente Recursos Humanos. **Revista de Administração**. São Paulo, v. 33, n. 2, mar./abr. 1993.
- AKTOUF, Omar. **A administração entre a tradição e a renovação**. São Paulo: Atlas, 1996.
- AQUINO, Cleber Pinheiro de. **Administração de recursos humanos: uma introdução**. São Paulo: Atlas, 1984.
- BOOG, Gustavo. **O desafio da competência: como enfrentar as dificuldades do presente e preparar sua empresa para o futuro**. São Paulo: Best Seller, 1991.
- BOOG, Gustavo. Os novos paradigmas do mundo dos negócios. In: BOOG, Gustavo (org.). **Manual de treinamento e desenvolvimento**. 2ª ed. São Paulo: Makron Books, 1995.
- CAMPOS, Sérgio. Profissional de vanguarda. **RH em Síntese**. São Paulo, v. 36, n.4, jul. 1997.
- CHANLAT, Jean-François. Modos de gestão, saúde e segurança no trabalho. In: DAVEL, Eduardo e VASCONCELOS, João (orgs.). **Recursos humanos e subjetividade**. São Paulo: Vozes, 1996. p. 118-128.
- _____. Por uma antropologia da condição humana nas organizações. In: CHANLAT, Jean François (coord.). **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**. São Paulo: Atlas, 1992.
- CODO, Wanderley. Qualidade, participação e saúde mental: muitos impasses e algumas saídas para o trabalho no final do século. In: DAVEL, Eduardo e VASCONCELOS, João (orgs.). **Recursos humanos e subjetividade**. São Paulo: Vozes, 1996. P. 139-167.
- DEJOURS, Christophe. **A loucura do trabalho: estudo de psicopatologia do trabalho**. 5ª ed. São Paulo: Cortez Editora, 1998.
- ENRIQUEZ, Eugene. Prefácio. In: DAVEL, Eduardo e VASCONCELOS, João (orgs.). **Recursos humanos e subjetividade**. São Paulo: Vozes, 1996. p. 7-22.
- _____. **A organização em análise**. Petrópolis: Vozes, 1997a.

- ENRIQUEZ, Eugene. O indivíduo preso na armadilha da estrutura estratégica. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 37, n.1, jan./mar. 1997b. 18-29
- FISCHER, Rosa Maria. "Pondo os Pingos nos is" sobre as relações de trabalho e políticas de administração de recursos humanos. In: FLEURY, Maria Tereza L; FISCHER, Rosa Maria (coord.). **Processo e relações do trabalho no Brasil**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1992. p. 19-50.
- FLEURY, Maria Tereza Leme e FISCHER, Rosa Maria. Relações de Trabalho e políticas de gestão: uma história de questões atuais. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 27, n.4, out./dez. 1992. 5-15
- FLEURY, Afonso., FLEURY, Maria Tereza Leme. **Aprendizagem e inovação organizacional: as experiências de Japão, Coréia e Brasil**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- FLOOD, Patrick C., GANNON, Martin J. e PAAUWE, Jaap. **Managing without traditional methods: international innovations in human resource management**. New York: Addison - Wesley Publishing Company, 1996.
- GONÇALVES, José Ernesto Lima. Os novos desafios da empresa do futuro. **Revista de administração de Empresas**. São Paulo, v. 37, n.3, jul./set. 1997.
- LEITE, José Eduardo Teixeira. "Nós quem cara pálida?": a razão depois de Taylor. In: DAVEL, Eduardo e VASCONCELOS, João (orgs.). **Recursos humanos e subjetividade**. São Paulo: Vozes, 1995. p. 80-117.
- LIMA, Maria Elizabeth Antunes. Novas Políticas de Recursos Humanos: seus impactos na subjetividade e nas relações de trabalho. **Revista de Administração**. São Paulo, v. 34, n. 3, mai./jun. 1994.
- _____. **Os Equívocos da excelência: as novas formas de sedução na empresa**. Rio de Janeiro: Vozes, 1996.
- LOSICLER, Eduardo. A pro-cura da subjetividade: a organização pede análise. In: DAVEL, Eduardo e VASCONCELOS, João (orgs.). **Recursos Humanos e subjetividade**. São Paulo: Vozes, 1996. p. 68-79.
- MELO, Marlene Catarina Lopes de. Estratégias do (os) empregado (os) no cotidiano das relações de trabalho: a construção do processo de auto-regulação. In: DAVEL, Eduardo e VASCONCELOS, João (orgs.). **Recursos Humanos e subjetividade**. São Paulo: Vozes, 1996. p. 168-186.
- MINAYO, Maria Cecília de Souza. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. 5 ed. São Paulo: Hucitec-Abrasco, 1998.
- MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

- MOHRMAN JR., Allan M. e LAWER III, Edward E. Administração de recursos humanos: construindo uma parceria estratégica. In: GALBRAITH, Edward et. al. **Organizando para competir no futuro**: estratégia para gerenciar o futuro das organizações. São Paulo: Makron Books, 1995.
- PAGÈS, Max et al. **O poder das organizações**. São Paulo: Atlas, 1993.
- PATRÍCIO, Zuleica M. Qualidade de vida do ser humano na perspectiva de novos paradigmas: possibilidades éticas e estéticas nas interações ser humano-natureza-cotidiano-sociedade. In: PATRÍCIO, Zuleica M. et al (orgs.). **Qualidade de vida do trabalhador**. Florianópolis: PCA, 1999.
- RESENDE, Ênio. **É preciso mudar o discurso**. São Paulo: Summus Editorial, 1991.
- RUAS, Roberto. Novos Princípios Gerenciais e a Organização e Gestão do Trabalho. In: **Reestruturação produtiva do Brasil**. Brasília: SESI-DN, 1995. 52 p. (Caderno Técnico, n. 22)
- TOMEI, Patrícia Amélia. "Trabalhadores descartáveis ou recicláveis ?". In: DAVEL, Eduardo e VASCONCELOS, João (orgs.). **Recursos Humanos e subjetividade**. São Paulo: Vozes, 1996. p. 129-138.
- VASCONCELLOS, João e DAVEL, Eduardo. As múltiplas dimensões organizacionais. In: DAVEL, Eduardo e VASCONCELOS, João (orgs.). **Recursos humanos e subjetividade**. São Paulo: Vozes, 1996. p. 23-28.
- WOOD JR., Thomaz. Mudança Organizacional e Transformação da Função de Recursos Humanos. In: WOOD JR., Thomaz (org.) **Mudança organizacional**. São Paulo; Atlas, 1995. Pg. 221-242.
- ZAJDSNAJDER, Luciano. As ambigüidades do capitalismo e o juízo ético. In: DAVEL, Eduardo e VASCONCELOS, João (orgs.). **Recursos Humanos e subjetividade**. São Paulo: Vozes, 1996. p. 42-60.