



UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
CENTRO DE CIÊNCIAS HUMANAS E LETRAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM PSICOLOGIA SOCIAL

MARISSOL LOPES SOARES

O TRABALHAR DO GERENTE DE RECURSOS HUMANOS

JOÃO PESSOA – PB

2016

MARISSOL LOPES SOARES

O TRABALHO DO GERENTE DE RECURSOS HUMANOS

Dissertação apresentada por Marissol Lopes Soares ao Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social da Universidade Federal da Paraíba, como requisito para a obtenção do título de Mestre em Psicologia Social.

Orientador: Prof. Dr. Anísio José da Silva Araújo

João Pessoa – PB

2016

S676t Soares, Marissol Lopes.
 O trabalhar do gerente de recursos humanos / Marissol
Lopes Soares. - João Pessoa, 2016.
 154 f.: il. -

 Orientador: Anísio José da Silva Araújo.
 Dissertação (Mestrado) - UFPB/ CCHL

 1. Psicologia social. 2. Gerente de Recursos Humanos.
3. Psicodinâmica do trabalho.
I. Título.

UFPB/BC

CDU: 316.6(043)

MARISSOL LOPES SOARES

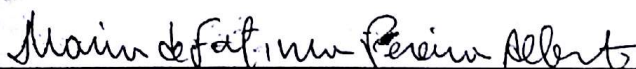
O TRABALHAR DO GERENTE DE RECURSOS HUMANOS

Dissertação apresentada por Marissol Lopes Soares ao Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social da Universidade Federal da Paraíba, como requisito para a obtenção do título de Mestre em Psicologia Social.

Aprovado em 26/09/2016



Prof. Dr. Anísio José da Silva Araújo/UFPB
Orientador



Prof. Dra. Maria de Fátima Pereira Alberto/UFPB
Examinador Interno

Prof. Dr. Francinaldo do Monte Pinto/UEPB
Examinador Externo

Dedicatória

Dedico esse estudo aos Gerentes de Recursos Humanos que participaram dessa pesquisa de maneira tão intensa e carinhosa. Assim como, dedico a todos os profissionais que acreditam, sobretudo, no trabalho feito por pessoas.

AGRADECIMENTOS

À Deus pelo dom da vida.

À minha mãe pela educação dada, por ser meu exemplo de vida e por sempre me apoiar nas decisões mais difíceis da minha vida. Obrigada mãezinha!

Ao meu amado esposo Kleber a quem tenho amor, respeito, admiração. Obrigada por permanecer ao meu lado em todos os momentos, por compartilhar comigo valores de vida, pelos aconselhamentos e pela nossa família em construção. Amo-te para sempre!

Ao meu Orientador Anísio, obrigada por acreditar que era possível, por me acolher de maneira tão especial na Psicologia. Sigo em frente sendo eternamente grata por tudo.

Aos meus irmãos, cunhadas, vovó Alice, pelas orações e palavras de fé. Aos sobrinhos Rafael e Daniel, pelas horas de lazer. Ao sobrinho Davi, futuro fisioterapeuta, que desde pequeno já me alertava sobre a vida, com a melhor frase dele “*Tia Sol tudo passa*”. Amo vocês!

Aos meus queridos pais de coração Beta e Petrônio pelos ensinamentos diários e amor que ultrapassam essa vida.

À minha sogra Marileide e sogro Pedro, obrigada pelas orações, carinho e acolhida familiar.

As amigas Yana Mendes e Flávia Marcelly pelo carinho, companheirismo e amizade. Aos colegas do GPST, obrigada pelos bons momentos e boas recordações.

À professora Dra. Fátima Pereira e professor Dr. Francinaldo do Monte Pinto obrigada pela disponibilidade para ler e compor a banca examinadora.

À ABRH/PB, representada por Maria da Penha, obrigada pelo aceite e apoio a nossa iniciativa.

À Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), pela concessão da bolsa durante todo o período de realização deste mestrado.

Valeu a pena? “Tudo vale a pena se
a alma não é pequena.

Quem quer passar além do Bojador
tem que passar além da dor.”

Fernando Pessoa

RESUMO

O presente estudo procurou analisar a atividade de gerentes de recursos humanos de algumas empresas instaladas no nordeste brasileiro. Apesar da importância que essa atividade adquiriu nas empresas em anos recentes, ela ainda é pouco investigada, razão pela qual optamos em estudá-la associada ao fato da autora desse estudo ter experiência profissional nessa área. Do ponto de vista teórico, a abordagem que ancora esta dissertação é a Psicodinâmica do trabalho, disciplina que tem como objeto de estudo os processos psíquicos mobilizados pela confrontação do sujeito com uma determinada realidade de trabalho. A amostra deste estudo é composta por seis participantes, gerentes de recursos humanos, selecionados por conveniência. Para a coleta de dados, utilizou-se de entrevistas individuais semiestruturadas, guiadas por um roteiro que contempla as categorias teóricas do estudo. Para análise dos dados, utilizamos a Análise de Conteúdo Temática. Os dados sinalizaram o quanto essa atividade consome tempo e energia desses gerentes, configurando-se mais como uma missão que uma tarefa para vários dos entrevistados, já que não há uma prescrição detalhada quanto ao que deve ser realizado. Tal fato faz com que as empresas solicitem desses profissionais uma grande disponibilidade ao trabalho, o que conduz a um desequilíbrio nas relações entre trabalho e vida privada. A exigência de devotamento interfere negativamente no cuidado com a família, chegando a negligenciar suas próprias vidas e as de seus familiares. Esperamos, com tais resultados ter contribuído para o conhecimento e compreensão dessa atividade de trabalho, de importância reconhecida nas relações de trabalho no mundo contemporâneo.

Palavras-Chave: Gerentes de Recursos Humanos, trabalho, Psicodinâmica do Trabalho.

ABSTRACT

The present study sought to analyze the activity of human resources managers of some companies located in the Brazilian northeast. In spite of the importance that this activity has acquired in the companies in recent years, it is still little investigated, reason why we chose to study it associated with the fact that the author of this study has professional experience in this area. From the theoretical point of view, the approach that anchors this dissertation is the Psychodynamics of work, a discipline that has as object of study the psychic processes mobilized by the confrontation of the subject with a certain reality of work. The sample of this study is composed of six participants, human resources managers, selected for convenience. For the collection of data, we used semi-structured individual interviews, guided by a script that contemplates the theoretical categories of the study. To analyze the data, we use the Thematic Content Analysis. The data indicated that this activity consumes time and energy of these managers, being more a mission than a task for several of the interviewees, since there is no detailed prescription as to what should be done. This fact makes that the companies demand of these professionals a great availability to the work, which leads to an imbalance in the relations between work and private life. The demand for devotion interferes negatively in caring for the family, even neglecting their own lives and those of their families. We hope, with such results, to contribute to the knowledge and understanding of this work activity, of recognized importance in labor relations in the contemporary world

Key-words: Human Resource Managers , work, work psychodynamics.

Lista de Siglas

RH	Recursos Humanos
GRH	Gerente de Recursos Humanos
FGV	Fundação Getúlio Vargas
ABRH	Associação Brasileira de Recursos Humanos
MTE	Ministério do Trabalho e Emprego
PPT	Psicopatologia do trabalho
PDT	Psicodinâmica do trabalho

Lista de Figuras

Figura 1. CBO GRH e cargos utilizados nas instituições	39
Figura 2. Área de atuação e atividades desenvolvidas dos GRH	43
Figura 3. Renda individual dos participantes	66
Figura 4. Tempo de experiência dos participantes	68
Figura 5. Principais opiniões sobre a natureza do trabalho do GRH	138

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	14
 CAPÍTULO I	 16
A atividade de trabalho do Gerente de Recursos Humanos: que trabalho é esse?.....	16
1.1 As Origens da gerência	16
1.2. No que consiste o trabalho gerencial?.....	27
1.3 O cotidiano dos gerentes	31
1.4 A atividade do Gerente de Recursos Humanos (GRH): o que se diz sobre ela?	35
1.4.1 O Trabalho do Gerente de Recursos Humanos conforme o Ministério do Trabalho e Emprego (MTE).	38
1.4.2 Transformações em curso da área de Recursos Humanos (RH)	43
 CAPÍTULO II	 47
Aporte Teórico	47
2.1 O trabalho como objeto de análise	47
2.2 Fundamentos da Psicodinâmica do trabalho	49
2.3 A dinâmica do sofrimento no trabalho e os mecanismos de defesa.....	52
2.4 A dinâmica prazer no trabalho e reconhecimento no trabalho.....	54
2.5 As variabilidades do meio ou os imprevistos da tarefa.....	56
2.6 Relações com a família, vida privada e saúde.....	56
 CAPÍTULO III	 59
Método	59
3.1 Participantes e <i>locus</i> da pesquisa	59
3.2 Instrumentos de pesquisa	60
3.3 Procedimentos para Coleta de dados.....	61
3.4 Procedimentos para análise de dados	62

CAPÍTULO IV	64
Resultados e discussões	64
4.1 Caracterização dos participantes	64
4.2 Trajetória profissional	70
4.2.1 Ingresso na área de Recursos Humanos	70
4.2.2 Caminhos trilhados até se tornarem Gerentes de Recursos Humanos	73
4.3 O trabalho prescrito	77
4.4 O trabalho real do GRH	85
4.5 O saber fazer de cada GRH e os meios de controle da atividade	92
4.6 O Estilo de cada gestor e o modo como intervém na formação profissional da equipe de RH	95
4.7 A Formação e o desenvolvimento da equipe	99
4.8 Relações intersubjetivas	102
4.9 Imprevistos ou variabilidades da rotina do GRH	105
4.10 Competências adquiridas ou a desenvolver	108
4.11 Sofrimento no trabalho e mecanismos de defesa	114
4.12 Prazer e reconhecimento no trabalho	120
4.13 A relação trabalho e vida privada, trabalho e família, trabalho e saúde	126
4.14 O que preciso para ser GRH?	136
CONSIDERAÇÕES FINAIS	140
REFERÊNCIAS	144
APÊNDICES	149
Apêndice A - Questionário sócio demográfico e sobre o local de trabalho	150
Apêndice B - Roteiro de entrevista	151
Apêndice C - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO – TCLE	152
ANEXO	153
Anexo I – Certidão de Aprovação do Comitê de Ética	154

INTRODUÇÃO

Nessa dissertação focalizamos a atividade do Gerente de Recursos Humanos. A decisão de investigar essa categoria gerencial deu-se em função da experiência profissional da pesquisadora, que atua há mais dez anos na área de recursos humanos junto a médias e grandes empresas e que, em um determinado momento de sua trajetória, sentiu a necessidade de refletir sua prática profissional, em busca de novos rumos para o futuro.

O principal mobilizador desse estudo foi, portanto, tanto a necessidade de colocar em análise a prática até então desenvolvida, como de absorver novas perspectivas que permitissem enxergar esse passado sob novos ângulos, ao mesmo tempo em que pudessem projetar novos modos de atuar na área de recursos humanos.

A área de recursos humanos se revela, ao longo da história, como sendo uma área que evolui em resposta às condições contextuais. Uma área que, conforme Tonelli, Lacombe e Caldas (2002), luta por (re) afirmar o seu papel estratégico e que ainda está por provar o seu valor, seja para a organização, seja para a humanização das relações de trabalho.

Desta forma, a área de RH tem passado por profundas transformações nos últimos tempos. Primeiramente, tivemos um alargamento de escopo quando vimos à passagem de um enfoque legalista representado pelo Departamento de Pessoal para o Departamento de Recursos Humanos, cujas preocupações se voltam para a retenção e desenvolvimento das pessoas. Mais recentemente, de acordo com o Ministério do Trabalho e Emprego (2014), em função dos processos de reestruturação ocorrida dentro das organizações, a área de RH vem diminuindo de tamanho e escopo, sendo objeto de externalização (em subsistemas como recrutamento e seleção, treinamento, entre outros) que leva a refletir sobre o futuro do RH.

Nesse contexto, o GRH ficou a mercê das organizações (seus proprietários, acionistas, presidentes), traduzindo as estratégias das empresas para os demais funcionários que, na maioria das vezes, não aprovavam o trabalho desenvolvido pelo GRH, que teve de se

defrontar com inúmeros conflitos decorrentes da exploração ou precarização do trabalho, fruto dessas reestruturações ocorridas nas empresas.

O presente estudo procura tornar visível o trabalho do gerente de recursos humanos. De tal forma que, tem como objetivo geral analisar o trabalho do Gerente de Recursos Humanos em empresas de médio a grande porte situadas no nordeste do Brasil. Para atingir esse objetivo, estabelecemos os seguintes objetivos específicos: Identificar a formação profissional e a trajetória profissional dos GRH; Levantar o que existe de prescrição em relação ao trabalho do GRH de modo a poder confrontá-lo com o trabalho efetivo; Analisar os imprevistos ou variabilidades recorrentes da atividade do GRH; Identificar as fontes de prazer e reconhecimento no trabalho; Identificar as fontes de sofrimento e os modos de enfrentamento que os gerentes elaboram no seu cotidiano; Verificar como se dão as relações intersubjetivas no trabalho e as relações do trabalho com a vida privada, familiar; Investigar a relação entre trabalho e saúde; Detectar competências que são mobilizadas ou necessitam ser desenvolvidas pelos GRH.

Estruturamos a presente dissertação em quatro capítulos. No primeiro deles procuramos investigar como se constitui historicamente o trabalho gerencial, qual a natureza desse trabalho, especialmente o trabalho como gerente de recursos humanos. No capítulo II, apresentamos a perspectiva teórica que utilizamos no presente estudo, ou seja, a Psicodinâmica do Trabalho. No capítulo III, descrevemos o percurso metodológico que seguimos tendo em vista a consecução dos objetivos que nos propusemos nessa dissertação. Por último, no capítulo IV, trazemos os dados que a pesquisa permitiu produzir, ao mesmo tempo em que analisamos o significado deles para o propósito que nos moveu nessa dissertação. Nas Considerações finais, procuramos fazer uma síntese das nossas descobertas, ao mesmo tempo em que levantamos alguns desdobramentos que a dissertação nos permitiu vislumbrar.

CAPÍTULO I

A atividade de trabalho do Gerente de Recursos Humanos: que trabalho é esse?

Nesse capítulo nos propusemos uma reflexão sobre a atividade gerencial de maneira geral, buscando entender como ela se constituiu na história. Na sequência, procuramos explorar a natureza do trabalho gerencial, procurando responder à questão presente no subtítulo desse capítulo: que trabalho é esse? Depois, procuramos adentrar, ainda que brevemente, no cotidiano dos gerentes, buscando enxergar o que nele acontece, como se desenvolve sua atividade no tempo. Encerramos o capítulo focalizando a atividade do Gerente de Recursos Humanos, que nos interessa mais de perto nessa dissertação. Nesse tópico, buscamos entender o que se diz ou se prescreve sobre essa atividade de trabalho de tal modo que possamos, posteriormente, confrontar a prescrição com a realidade do trabalho. Procuramos também, nesse tópico, entender as mudanças na denominação da área – inicialmente Departamento de Pessoal, depois Departamento de Recursos Humanos e mais recentemente Gestão de Pessoas.

1.1 As Origens da gerência

Braverman (1987) sustenta que o capitalismo industrial tem início quando um grande número de trabalhadores passa a ser empregado por um único capitalista. Chandler (1977), por sua vez, destaca que foi com o desenvolvimento do capitalismo que a gerência se tornou uma necessidade para as empresas, inaugurando o que veio a ser batizado de capitalismo gerencial.

É precisamente a necessidade de coordenar um grande número de trabalhadores e de harmonizar suas diferentes atividades individuais, assegurando a realização do produto final, que levou o capitalismo a fabricar a gerência tal como a conhecemos hoje.

Com o Taylorismo e depois com o Fordismo, constitui-se uma classe de indivíduos encarregada de controlar o trabalho de outros. Taylor estabelece um corte entre quem planeja o trabalho, no caso a gerência e os especialistas em Organização & Métodos, e quem deve seguir as instruções emanadas dessa elite, ou seja, a grande maioria dos trabalhadores. Como ao trabalhador é negada a prerrogativa de interferir no trabalho (ainda que seja em benefício da produção), é preciso garantir que o trabalho aconteça conforme o que está estabelecido na norma. Desse modo, uma hierarquia numericamente importante vai ser convocada com a missão de controlar o trabalho, garantindo assim que os trabalhadores se mantenham no caminho traçado pela norma.

Com o Fordismo, a ênfase se mantém, com a diferença que, neste caso, a automação possibilitou um primeiro enxugamento da pesada hierarquia gerada pelo Taylorismo, transferindo parcialmente as funções de controle para o maquinário. A linha de montagem e a esteira transportadora que definem o ritmo da produção passam a incorporar funções antes atribuídas à gerência (evidentemente subjacente à máquina há quem tome decisões sobre o ritmo, depois há quem execute essas decisões – o operador). Assim, temos com o Fordismo, portanto, um primeiro enxugamento gerencial possibilitado pelo incremento da inovação técnica.

Nesse contexto imperava, conforme Larrasquet (1999) citado por Mascia (2007) uma visão mecanicista baseada nos paradigmas da repetição e da estabilidade. Segundo essa visão, a maioria dos dirigentes acreditava ser possível administrar suas empresas através de prescrições direcionadas ao nível operacional. Nesse modelo, ainda conforme a autora, o

trabalho da supervisão¹, definido a partir da posição ocupada na divisão hierárquica, era o de transmitir ao nível operacional os objetivos definidos pela direção. Assim surge:

O nível hierárquico dos contramestres, encarregado de dizer aos operadores o que deveria ser feito e, caso necessário, demonstrar como deveria ser feito para convencer os trabalhadores da rapidez e da eficiência do método. Cabia também aos contramestres manter a ordem e a disciplina, controlar os atrasos e faltas sem justificativas e mediar conflitos (...). Porém, deixar claro uma distinção entre aqueles que administram, ou seja, a alta hierarquia, e aqueles que devem ocupar os escalões inferiores, cuja competência é essencialmente técnica. (Mascia, 2007, p. 613).

Estrutura-se assim uma cadeia hierárquica, onde no topo situam-se os gerentes ou executivos de primeira linha, em contato direto com os proprietários ou acionistas da empresa, e por essas razões, são responsáveis da formulação da estratégia da organização, com suas diretrizes e políticas. Em seguida, a chamada gerência intermediária, encarregada da tradução da estratégia em planos operacionais. Jacquemin (1987) citado por Mascia (2007) destaca que a hierarquia intermediária ganhou destaque com o movimento de racionalização do trabalho, ocorrido no início do século passado, e cujo papel era traduzir as normas superiores em algo compreensível para os trabalhadores situados em patamares inferiores. A divisão entre aqueles que elaboram e aqueles que executam a tarefa ficou consagrada à administração clássica e é dessa divisão que surge a necessidade de controle, preocupação máxima do Taylorismo.

Mascia (2007) aponta que esse rompimento se deu, de um lado, para evitar a “preguiça dos trabalhadores” ou a redução deliberada do ritmo de trabalho (ou a cera),

¹ Na literatura o termo supervisão é entendido como sendo um trabalho de inspeção, coordenação, acompanhamento, criação de normas, portanto, um trabalho de gestão.

conforme diagnosticou Taylor, e, de outro, para garantir que as suas ações seguissem as preconizações e instruções. Com o evoluir da função gerencial, liderada pelo aumento da produção industrial, a empresa vai deixando de ser gerida pelo proprietário e passa a ser gerida por um grupo de profissionais assalariados (Luci, 2014) contratados para essa exercer essa função.

Mascia (2007) afirma que a ideia de racionalização do trabalho operário é:

(...) dá origem a especialidades incorporadas ao nível operacional (ajustadores de máquinas, serviço de preparação e conservação de ferramentas, serviço de manutenção, etc.) e cria níveis intermediários, cujo principal papel era o de controle e coordenação do trabalho realizado nesses diferentes setores (Mascia, 2007, p.613).

A estrutura departamental que surge a partir das ideias de Henri Fayol cria uma cadeia de níveis hierárquicos com o propósito de descentralização do poder com vistas a alcançar, com maior rapidez, os resultados esperados. Mais do que uma simples divisão de funções, configuram-se novas relações de poder, calcadas, por sua vez, na confiança entre o empregador e o gerente, encarregado de assegurar a realização do trabalho segundo as normas.

Luci (2014) destaca que esse grupo de profissionais – os gerentes - possui uma dimensão objetiva, que se expressa na subordinação salarial, já que são pagos pelo seu trabalho ofertado, e outra subjetiva, porque pressupõe uma relação de confiança entre contratante e contratado. Dito de outra forma, ao mesmo tempo em que o gerente é assalariado e vende sua força de trabalho como qualquer operário (embora melhor remunerada que este), ele também goza de um estatuto diferenciado em função da relação de confiança com o empregador que o levou a ocupar aquele lugar na estrutura hierárquica.

Melo (2006) destaca que, em 1911, o engenheiro Henri Fayol, baseando-se em sua experiência pessoal, propôs as regras gerais da administração. Na visão de Fayol, as funções do administrador são planejar, organizar, coordenar, comandar e controlar o trabalho de uma unidade de comando. Tal proposição permanece ainda atual para muitas escolas de administração.

A evolução cronológica dos autores que definiram a função gerencial deu-se do seguinte modo:

Schumpeter (1938): o gerente é um empreendedor e promotor da inovação. Simon (1947): o gerente é um tomador de decisões não programadas, em um ambiente complexo e incerto. Selznick (1957) e Sloan (1963): o gerente como um “grande homem”, uma pessoa que possui o sentido e a essência da direção, alguém que infunde seus valores pessoais e profissionais em toda a organização. Katz e Kahn (1966): o gerente ou líder eficaz é detentor de certos traços de personalidade (Melo, 2007, p. 69).

Até então, com o Taylorismo e, seguidamente, com o Fordismo, o foco da função gerencial era o controle, ou seja, garantir que os trabalhadores se comportassem de acordo com a norma e, além disso, adotassem comportamentos compatíveis com os valores defendidos pelos empregadores. Por exemplo, conforme Athayde (1996), no caso do Fordismo, assegurar que os trabalhadores fossem ao mesmo tempo consumidores e poupadores, que não desperdiçassem o seu salário com farras e bebedeiras que pudessem interferir negativamente no rendimento na fábrica era uma prova de que o controle não se restringia ao trabalho. Ou seja, a gerência, assumindo uma função policial, fiscalizava, por um lado, o cumprimento da norma e, por outro lado, procurava assegurar a adequação

comportamental ao padrão de condutas aceito pelo Fordismo. Obviamente, essa forma de fiscalizar gerou reações muito fortes. A implantação do Taylorismo e do Fordismo nas empresas nada tem a ver com um processo pacífico, facilmente incorporado pelos operários. Resistências, greves, paralisações, tornaram-se reações comuns, testemunhando a rejeição dos trabalhadores ao caráter despótico dessa forma de gestão, cujas decisões, essencialmente *top-down* (decisões de cima para baixo, em nível organizacional) subtraíram com muita violência a autonomia que os operários desfrutavam anteriormente.

Outro momento importante na trajetória da função gerencial dá-se com a Escola de Relações Humanas (ERH), assim ficou conhecido o conjunto de ideias que decorreram de uma famosa experiência desenvolvida nos anos 1920 (1927-1932) na fábrica da Western Electric Company² situada no bairro de Hawthorne. A ERH chamou a atenção para a necessidade de uma mudança na postura gerencial, de modo a “humanizar” e democratizar a administração, libertando-a dos conceitos rígidos e mecanicistas da teoria clássica (Franco, 2008). É desse modo que, como desdobramento da ERH, tem início um programa de formação gerencial destinado a humanizar a gestão, ou seja, torná-la mais compreensiva, afetuosa com as demandas dos trabalhadores, o que significa concretamente, ouvi-los com mais frequência, tratá-los com mais humanidade, entre outras ações. Inicia-se naquele momento uma nova fase onde o gerente precisava reunir certas competências para o exercício da função (saber ouvir, saber falar, saber fazer, saber treinar), para ganhar aqueles a quem comandava para os objetivos da empresa.

Nesse contexto, a psicologia tem uma entrada marcante na administração organizacional, fornecendo um arsenal de teorias (sobre motivação, liderança, comunicação, grupos, coletivos de trabalho) visando preparar esse gerente para abordar o “lado humano” do

²Western Electric era uma empresa norte-americana que produzia equipamentos para empresas telefônicas. Foram realizadas pesquisas em uma das fábricas, localizada em Hawthorne, distrito de Chicago, para a ERH. As experiências visavam detectar de que maneira os fatores ambientais - como a iluminação do ambiente de trabalho - influenciavam a produtividade dos trabalhadores.

operário com mais competência. A ERH, entretanto, apesar de ter influenciado o modo de gerenciar as empresas, não questionou o que verdadeiramente era a fonte de tantos problemas e queixas, ou seja, a forma de organização do trabalho taylorista e fordista, despótica, que impedia aos trabalhadores qualquer possibilidade de adaptação do trabalho à sua personalidade. O grande legado da ERH é certamente a descoberta da organização informal, composta de uma infinidade de grupos informais, constituídos em função de afinidades, interesses mútuos e, especialmente, como forma de defesa frente às investidas da administração.

O segundo pós-guerra até meados dos anos 1970 é o período que ficou conhecido como os “Trinta gloriosos” (1945-1975), ou seja, um período em que o capitalismo cresceu com velocidade e constância, tendo como propulsores o Taylorismo e o Fordismo, sendo que o que prevaleceu foi o modo fordista de gerir com as adequações possibilitadas pela ERH que, essencialmente, procuravam “dourar a pílula”, já que sua intervenção incidia sobre aspectos marginais e não sobre a organização do trabalho propriamente dita. A gestão *top-down* permaneceu, porém de forma menos agressiva, com uma gestão mais pautada no afetivo, na compreensão das questões dos trabalhadores, de tal modo que o conflito entre capital e trabalho pudesse ser “administrado” e não resultasse em confrontos diretos.

Com a crise dos anos 1970 o Fordismo, enquanto regime de acumulação de capital e paradigma produtivo entra em crise. Ao longo dos trinta anos após o final da segunda guerra mundial as sociedades industrializadas experimentaram um crescimento histórico jamais visto, como a mão de obra era farta e os trabalhos estáveis, existiam vantagens sociais para os trabalhadores e níveis de poupança elevados (o valor diário do trabalho custava mais). O jeito americano de viver foi um símbolo de prosperidade invejado por todas as sociedades ocidentais. Depois da metade dos anos setenta, esta situação começou a mudar, a constância que marcou esses trinta anos cedeu lugar a um ambiente econômico e social instável,

sistemas de educação entraram em crise, a concorrência internacional foi se tornando cada vez mais acirrada, houve um agravamento das tensões comunitárias, entre outros efeitos. Pressões sociais de várias ordens, especialmente contra a tirania da gestão fordista, vão exigir das empresas uma série de adequações para conseguir sobreviver nesse novo mercado extremamente competitivo. Simplificação organizacional, redução das estruturas hierárquicas (que levou a um segundo importante enxugamento gerencial), adoção de novas formas de organização do trabalho (especialização de cargos, grupos semi-autônomos, gestão participativa, círculos de controle de qualidade) são algumas das iniciativas colocadas em prática para enfrentar a crise.

Ao contrário do que antes era ordenado, o que se pedia então dos trabalhadores era compromisso, iniciativa, ação, trabalho em equipe, palavras que não participavam do contexto fordista e que há muito tempo estavam enraizadas na cartilha gerencial. É nesse contexto que o modelo da competência ganha espaço, já que enfatiza a iniciativa, a capacidade regulatória do trabalhador, a sua competência em estabelecer diagnósticos dos acontecimentos, promover diálogos e tomar as decisões acertadas a cada situação. O modo de gestão foi como sempre ocorre, afetado por essas mudanças. Embora as funções de controle permanecessem com a gerência, especialmente a gestão por metas, o seu papel se alterou significativamente na medida em que passou a ter como atribuição principal, para além do que foi mencionado, prover as condições necessárias para que os trabalhadores pudessem exercer a contento o seu trabalho. É evidente que o mundo do trabalho concentra diferentes realidades, razão pela qual generalizações, quando possíveis, devem ser feitas com muito cuidado e prudência.

No Brasil, a reestruturação produtiva e industrial começou tardiamente, por volta dos anos 1990, e levou a modernização da indústria e dos serviços por meio de mudanças nos processos produtivos e na implantação dos programas de qualidade total. Segundo Melo

(2006) pesquisas realizadas pelo IPEA³ junto às empresas nos anos de 1991 a 1992 mostraram que:

53% das organizações pesquisadas já contavam com mais de 11% das suas operações automatizadas, 56% delas adotavam os princípios de controle de qualidade total, cerca de 20% empregavam a força de trabalho com predominância dos grupos semi-autônomos e cerca de 23% das empresas estimulavam o envolvimento dos fornecedores em sua cadeia produtiva. Observou-se também que os investimentos e as inovações tecnológicas eram feitos, inicialmente, de maneira localizada e em áreas nas quais o retorno em termos de redução de custo era imediato. Além disso, as empresas que registravam adoção de novas tecnologias organizacionais apontavam redução de níveis hierárquicos e eliminação de cargos de supervisão em sua linha de comando (Melo, 2006, p.295).

As mudanças tecnológicas e organizacionais levadas a efeito no pós-crise geraram desemprego em massa e precariedade do emprego. Melo (2006) destaca que, nesse contexto, alteraram-se as qualificações exigidas e transferiu-se para os trabalhadores a responsabilidade pela sua empregabilidade, ou seja, é preciso que o trabalhador se torne empregável e que disponha de um estoque variado de competências e habilidades que atraia as empresas a empregá-lo.

Segundo Gaulejac (2007) nas organizações modernas, a repressão é substituída pela sedução, a imposição pela adesão, à obediência pelo reconhecimento. Para este autor, as

³ IPEA (Instituto de Pesquisa Econômica e Aplicada)

organizações hipermodernas representam uma terra na qual os “riscofóbos⁴” não são bem-vindos.

Nesse sentido, as transformações na atividade do trabalho gerencial ocorreram em decorrência de reestruturações organizacionais que acompanharam mudanças mais gerais. Em função disso, os gerentes sempre correram o risco de serem vítimas das reestruturações que eles mesmos conceberam ou implantaram (Davel e Melo, 2005).

Na atualidade, exige-se do gerente uma sintonia fina com a evolução do mundo do trabalho de modo a poderem estar permanentemente atualizados e reciclados. Segundo Levitt (1991), os gerentes que não se esforçarem, não aprenderão o que pode acarretar consequências negativas ao seu projeto de carreira.

O que hoje assistimos é um aumento da proporção de trabalhadores com conhecimento especializado, de onde em geral emergem os futuros gerentes. A necessidade de domínio técnico em várias áreas aliada a exigências relacionais estão entre as características mais frequentes da gerência moderna (Mascia, 2007).

Quanto às tarefas técnicas, é possível observar uma mudança considerável, conforme sinaliza Lótondal (1997), citado por Mascia (2007):

A supervisão (gerência) está cada vez mais distante das máquinas. Mas, não se desligou completamente da competência técnica. Dependendo do contexto, essa competência encontra-se mais ou menos integrada às suas tarefas de gestor local. Nesses casos é sua atribuição organizar a aquisição e difusão dos conhecimentos técnicos no nível operacional (Mascia, 2007, p.612).

⁴Riscofóbos para Gaulejac (2007, p.128) significa fobia ou aversão ao risco.

Nesse sentido, uma das mais importantes tarefas técnicas do gerente é estar sempre atento a descoberta de possíveis talentos gerenciais, em razão da necessidade de pessoas capazes para substituí-los nos momentos de uma possível ascensão na carreira ou qualquer outro tipo de movimentação interna ou externa.

Outra transformação pela qual passam os gerentes na atualidade é o tempo de dedicação ao trabalho dentro e fora da organização. A tecnologia proporciona uma conexão permanente do gestor com os superiores hierárquicos, subordinados, clientes e outros. Se o tempo do trabalho se torna ilimitado, o espaço deve sê-lo igualmente, assim convém trabalhar a qualquer momento e em qualquer lugar (Gaulejac, 2007).

Desta forma, os gerentes estão conectados pelos celulares, computadores e em todos os lugares onde se tenha pelo menos acesso *wireless*⁵. Em virtude dessas transformações, as empresas passaram a demandar dos gerentes uma disponibilidade total para a concretização das metas fixadas e um engajamento para o sucesso da organização de trabalho.

Nessa liberdade de ir e vir está implícito, na verdade, um controle a distância por parte da empresa. Gaulejac (2007) destaca que cada um é livre para trabalhar onde quiser, a partir do momento em que estiver conectado permanentemente à sua organização.

Já para Davel e Melo (2005) a opinião é diferente uma vez que as novas tecnologias liberaram os gerentes de suas tarefas de controle hierárquico, permitindo-lhes assumir um papel mais ativo e até mesmo criativo na implantação das mudanças na empresa. Cada gerente deve ser auto motivado para atingir suas metas, no tempo que lhe couber, com entusiasmo e determinação.

Em relação à vida privada, Davel e Melo (2005) apontam que muitas são as tensões entre as exigências da carreira e aquelas da vida privada. As longas jornadas de trabalho, os prazos apertados a cumprir, o grande número de reuniões, as situações de emergência, as

⁵Wireless é uma tecnologia de comunicação que não faz uso de cabos e geralmente é transmitida através de frequências de rádio, infravermelhos.

chamadas telefônicas na madrugada, consomem um tempo extra considerável, que deveria também ser destinado a outras atividades, igualmente importantes para a vida, como alimentação, lazer e vida familiar. As novas tecnologias de comunicação – laptops, celulares – acentuam esses problemas, bem como o sentimento de invasão do espaço privado.

Observamos também outra transformação ocorrida na categoria profissional dos gerentes. Trata-se da assertividade disciplinar, ou seja, espera-se que as diretrizes e procedimentos não sejam contestados, mas sejam executados sem demora e sem muita explicação. Segundo Gaulejac (2007) passamos de uma gestão por meio de ordens para um gerenciamento por meio de realização de projetos, de uma vigilância hierárquica para um agenciamento de uma autonomia controlada, onde, por uma operação ideológica, cada gerente vive como se fosse seu próprio patrão, ou seja, se auto controla e se auto explora. O poder da organização com a qual se identificam permite-lhes acreditar em uma onipotência individual, um ego em incessante expansão, que não encontra limites.

1.2. No que consiste o trabalho gerencial?

Thompson e Smith (1996) citados por Davel e Melo (2005) destacam que o trabalho (incluindo-se o trabalho gerencial) é um “processo subjetivo, em função do papel determinante que este exerce sobre a identidade dos humanos” (p. 236).

Foi a partir da década de 1950, quando pesquisadores como Mintzberg e Stewart, passaram a se interessar pela atividade diária dos gerentes, procurando desvendar o que fazem e como lidam com seu ofício, que a categoria gerencial passou a ser objeto de interesse científico. Melo (2006) destaca que há mais de meio século pesquisadores estudam o que fazem os gerentes cotidianamente, o que fez com que tal tradição de pesquisa passasse a ser denominada de “Escola das Atividades Cotidianas”. Sintetizadas e defendidas pelos autores da seguinte maneira:

Para Carlson (1951) os gerentes têm jornadas fragmentadas, essencialmente com comunicações verbais; Sayles (1964): os gerentes são vistos como líderes, monitores e participantes no processo de trabalho; Rosemary Stewart (1967): existem variações no trabalho dos gerentes, em função de relações interpessoais; Mintzberg (1973): a atividade dos gerentes é caracterizada pela fragmentação das atividades, pelo ritmo de trabalho intenso e pela preferência por contatos verbais. São destacados três papéis e dez funções: Kotter (1982) dá ênfase à agenda pessoal e à rede interpessoal dos gerentes; Gabarro (1987): os gerentes passam por cinco fases de aprendizagem num novo posto. A duração dessas fases depende da personalidade de cada um, segundo Hill (1992). Relatam-se as dificuldades vividas pelos gerentes de vendas; Mintzberg (1994) é proposto um novo modelo de trabalho do gerente (Davel e Melo, 2005, p.71).

Observando os gerentes em atividade, descobre-se, por exemplo, que estão submetidos a um ritmo de trabalho intenso, bastante pontuado de imprevistos, aos quais tem que responder, muitas vezes sacrificando outras atividades e, inclusive, utilizando um tempo extra de trabalho (Mintzberg, 2010).

Nesse sentido, Mintzberg e Noel (1984), citados por Davel e Melo (2005), apontam que vários estudos sobre o trabalho gerencial destacaram a “brevidade, fragmentação e urgência temporal das tarefas dos gerentes e, acima de tudo, que o seu trabalho é marcado pelo estabelecimento de um conjunto de relações” (p.295).

A categoria gerencial deve fazer malabarismos (Hill (1993), para responder a diversas e, por vezes, ambíguas responsabilidades. Além disso, estão envolvidos numa rede de relacionamentos com públicos diferentes que, muitas vezes, têm necessidades conflitantes: subordinados, chefes e outros sujeitos, internos ou externos à organização.

Já Levitt (1991) defende que, para além de características como visionário, criterioso ou profético que o gerente possa apresentar, ele deve possuir conhecimento especializado, energia voltada para a ação, qualidades pessoais que gerem confiança e que mobilizem os esforços das pessoas para a execução do trabalho necessário.

Por sua vez, Mintzberg (2010), afirma que, quando um profissional se torna gerente, a maior mudança que normalmente acontece é a transformação do “eu” em “nós”, na medida em que passa a ser o responsável pelo desempenho dos subordinados.

Hill (1993) volta a acrescentar que os gerentes dizem “bom, agora posso tomar as decisões e dar ordens” (p. 34), mas sabe-se que a autoridade precisa de legitimidade, ou seja, o poder não se exerce no vácuo, mas sob a base de um respaldo dos liderados, sem o que se transforma em tirania.

Dejours (2015a) defende que o papel do gestor é o de prever o que pode acontecer, o que pressupõe que conheça a situação e tenha vivenciado os eventos para além dos relatórios. Para este autor, o gestor não pode confundir as informações e os conhecimentos com os dados e deve contribuir para identificar a direção na qual o empregado deve exercer sua autonomia. Portanto, duas palavras demarcam a ação gerencial: compreender e comunicar.

Já para Levitt (1991) existem três diretrizes que devem guiar a ação do gerente: pensar nas finalidades da organização e nos caminhos que ela deve trilhar; fomentar e gerenciar as mudanças e conduzir as operações de tal forma que a organização e seu pessoal funcionem de modo eficaz e eficiente.

Dejours (2015b) identifica oito funções que os gestores devem cumprir. A primeira delas é assistir profissionalmente seus subordinados, o que pressupõe um conhecimento técnico da atividade realizada pelos empregados e a capacidade de transmitir experiências e conhecimentos técnicos.

A segunda função do gestor é a de promover a confiança pela capacidade de escutar seus subordinados, não só individualmente, mas, sobretudo, coletivamente. Para Dejours (2015b), escutar é uma das práticas mais difíceis, pois demanda tempo, experiência e habilidade.

A terceira função consiste em dividir o trabalho entre os membros de uma equipe, estabelecendo os objetivos e prioridades de cada um e organizando o desenvolvimento e o encadeamento das tarefas.

A quarta função é promover espaços formais e informais de deliberação. O resultado da abertura desses espaços pode ser um consenso ou uma posição de maioria sobre a conduta a ser adotada ou, então, quando isso não se apresenta possível, o gestor deve julgar ou tomar a decisão que lhe parece mais acertada, de tal modo a desobstruir os caminhos do trabalho.

Na quinta função o gestor precisa ser um tradutor das normas e diretrizes emanadas da organização, as quais sintetizam na palavra Doutrina⁶. Para Dejours, quando se trata de julgar os subordinados e de interpretar as prescrições, o gestor se fundamenta na doutrina. Nesse sentido, o gestor precisa monitorar as atividades executadas pelos seus subordinados, a fim de detectar desvios em relação à norma ou prescrição. Para isto, precisa conhecer bem tecnicamente o trabalho a ser executado e a regras sob a qual o trabalho deve estar amparado. Esta constitui a sexta função do gestor.

Uma vez que a doutrina e as normas ou prescrições se tornem conhecidas, o gestor precisa, por meio da autoridade que lhe é outorgada pela organização e pelos subordinados, ter coragem de assumir suas decisões.

⁶ Para Dejours (2015) a doutrina em uma empresa se refere às orientações gerais e ao lugar que esta pretende e deseja ocupar na organização social, econômica, cultural e política atual; o que ela é capaz de antecipar em médio e longo prazo.

Dessa forma, Dejours (2015b) afirma que a sétima função do gestor é, então, a coragem de assumir suas decisões, não se contentar apenas em transmitir as ordens vindas da cúpula, eximindo-se da responsabilidade sobre as suas implicações para os subordinados.

A oitava função do gestor remete a participação na elaboração ou modificação da doutrina (normas ou políticas) da empresa. O gestor é, de certo modo, ao exercer sua autoridade legitimada pelos subordinados, responsável por eles (Dejours, 2015b).

Existe uma grande variedade de definições a respeito do trabalho gerencial, mas um ponto que perpassa essas várias definições é que o papel do gerente é complexo, exigente e remete, especialmente, ao processo de tomada de decisões.

1.3 O cotidiano dos gerentes

A rotina diária dos gestores é comumente agitada e, algumas vezes, fragmentada. Talvez por isso eles sintam a necessidade de uma agenda física ou virtual que forneça um roteiro de trabalho e os parâmetros de atuação, conferindo alguma sistematicidade ao que fazem mesmo diante das incertezas inerentes da função.

Kotter (1982, p.60) descreve essas agendas como “sendo compostas por metas e planos frouxamente conectados, que orientam responsabilidades a curto, médio e longo prazo”. Para executar os assuntos previstos nas suas agendas, os gerentes precisam estabelecer relacionamentos com as pessoas de sua rede de contatos, especialmente os seus liderados. Nunca se deve pedir a um gerente ocupado que prometa fazer algo, por exemplo, semana que vem, pedidos vagos não são anotados em suas agendas (Mintzberg, 2010). Para este autor, o melhor é estabelecer um horário específico. Carlson (1951) citado por Mintzberg (2010) destaca que nesse caso o pedido será anotado e, quando chegar a hora, será realizado.

Hill (1993) aponta que os gerentes, enquanto detentores de autoridade formal, também são responsáveis pela coerência e pela integração das agendas de seus subordinados. Ou seja,

é da sua competência formar e orquestrar o trabalho de todos os seus subordinados para obter os resultados desejados pela organização. Dessa forma, sobre o ritmo acelerado de trabalho, Mintzberg (2010) aponta que o motivo é a própria natureza do trabalho gerencial que deve cobrir uma diversidade de demandas. Por outro lado, não existe um ponto final que permita aos gerentes dizer ‘agora o meu trabalho está encerrado’, precisamente porque há sempre um passivo de trabalho a reduzir, apesar de todos os esforços para quitá-lo.

O trabalho gerencial absorve inteiramente o gerente que, em função disso, nunca está livre para ‘esquecer-se’ do trabalho, nunca tem o prazer de dizer, ainda que provisoriamente, que não há nada a fazer. Se por um lado a liberdade aumenta no tocante à realização das tarefas, em virtude da flexibilidade própria da função gerencial, por outro lado, tal liberdade é relativizada frente ao resultado que a organização do trabalho lhe impõe alcançar. Nesse sentido, essa liberdade nos leva a acreditar que é fictícia, porque existem os objetivos e os prazos a serem cumpridos, sempre para ‘ontem’. A expressão de Gaulejac (2007) “você é livre para trabalhar 24 horas por dia” (p.42) traduz bem essa exigência que pesa sobre os gerentes.

Em virtude das cobranças em torno dos resultados a alcançar, a fronteira entre o tempo dedicado ao trabalho e o tempo fora do trabalho torna-se cada vez mais fina e a tendência é que o trabalho invada toda a vida do gerente. Isso vai à linha da dedicação total à empresa que as novas formas de organização do trabalho impõem aos assalariados de modo geral, especialmente os gerentes. Nesse sentido, a atividade de um gestor não se resume a uma relação individual com a tarefa. Consiste, em geral, em trabalhar para os outros: os colegas da equipe, um chefe, subordinados e clientes (Dejours, 2015a). Embora saibamos que a relação com os familiares também entra nesse rol de destinatários do seu trabalho, eles vêm ocupando um lugar secundário nas suas vidas, sendo atendidos apenas quando todos os outros o foram (renegados a segundo plano).

Davel e Melo (2005) destacam que os gerentes estão preocupados, na conjuntura atual, com sua performance individual, sua estabilidade no emprego e suas perspectivas de carreira. Segundo esses autores:

(...) tais preocupações são abastecidas rotineiramente, e exploradas pelos empregadores e outros superiores, que distribuem vários “chicotes” e “cenouras” num esforço de induzir os gerentes a desconsiderar seus valores e prioridades pessoais, quando estes supostamente impedem ou subvertem os objetivos da corporação. Em resposta, os gerentes podem mobilizar outros valores, agendas e preocupações para propagar, residir ou circundar pressões que são projetadas para fazer com que sua ação seja mais previsível e lucrativa (Davel e Melo, 2005, p. 237).

É pertinente inferir, diante do contexto, que os gerentes são continuamente testados quanto a sua capacidade gerencial. A todo o momento, sua inteligência é convocada seja para gerir a rotina, seja, especialmente, para gerir os imprevistos do trabalho. Não se trata de uma inteligência do tipo QI (Quociente de Inteligência), nem tampouco uma questão de rendimento escolar. Levitt (1991) considera razoável que essa inteligência seja um requisito para o trabalho gerencial. Trata-se de uma inteligência teórica associada a uma inteligência da prática, essa última provocada e desenvolvida pelo exercício profissional, experiência profissional vivida e marcada pela complexidade das tarefas diárias (Davel e Melo, 2005).

Tem-se que o trabalho gerencial bem-sucedido exige dedicação, bom senso e uma assertividade proporcional àquilo que se espera que seja feito. Deve, ainda, ser isento de burocracia e precisa ser instigado pelo desejo de levar as coisas adiante, ao invés de perder tempo e adiá-las.

Outra ação típica do cotidiano gerencial é organizar reuniões de trabalho entre os pares sem a presença de seus superiores hierárquicos. Para Dejours (2015a), é um gesto de confiança por parte da direção, que também a recebe por parte dos empregados. Nesse sentido, a capacidade de negociação também está presente intrinsecamente na rotina dessa categoria profissional. Às vezes, os gestores são questionados sobre as diretrizes que adotam e a competência técnica das suas equipes pelas próprias pessoas que os empregam.

Com base nisso, Mintzberg (2010) defende que os gerentes, como representantes institucionais, dão credibilidade às negociações, porque têm as informações para sustentar as tratativas, bem como, enquanto distribuidores são capazes de comprometer os recursos necessários em tempo real.

No que se refere aos liderados, Melo (2006) afirma que o gerente assume a função de gestor da força de trabalho, sendo responsável em pôr a trabalhar ou em disponibilizar o potencial humano da organização, favorecendo a obtenção de resultados em quantidade e qualidade, além de contribuir para manutenção da cooperação e garantia da reprodução das relações sociais, especialmente quando desempenha um papel na regulação dos conflitos.

Mintzberg (1975) citado por Davel e Melo (2005) propõe um modelo que considera o trabalho do gerente em seu conjunto, onde o estilo de cada gerente está em compor harmoniosamente os papéis de executor e líder. O trabalho do gerente consiste, essencialmente, em falar e escutar, além evidentemente, de olhar e sentir (Mintzberg, 2010).

Nesse sentido, a essência do trabalho do gerente é coordenar os estilos individuais e as diferentes exigências de cada cargo. Da mesma forma, que o gerente é um empregado assalariado submetido a pressões opostas – ao mesmo tempo em que tem de controlar o trabalho dos outros e falar em nome das estruturas de poder internas, precisa ao mesmo tempo conciliar conflitos pessoais, lidar com as próprias emoções e expectativas, com

incertezas organizacionais e equilibrar expectativas dos níveis hierárquicos inferiores e superiores.

No cotidiano gerencial podem também surgir problemas oriundos das relações com clientes, superiores hierárquicos, subordinados, pares. Dificuldades de relacionamentos com diversos públicos, dificuldades de comunicação, ambiente hostil para se trabalhar, falta de conhecimento sobre determinada atividade, são exemplos de problemas que os gerentes passam e sob os quais, muitas vezes, precisa arbitrar para cumprir as expectativas em torno de sua atuação. Nesse universo da categoria profissional dos gerentes, encontram-se os gerentes que atuam na área de Recursos Humanos (RH) dentro das empresas, objeto de nossa atenção nessa dissertação. Adiante trazemos alguns elementos para auxiliar no entendimento da natureza desse trabalho.

1.4 A atividade de trabalho do Gerente de Recursos Humanos (GRH): o que se diz sobre ela?

Por mais de meio século os trabalhadores foram tratados como recursos, ou seja, um número, uma conta que no final do mês precisava ser fechada positivamente para a empresa. Suas vontades, desejos, necessidades se resumiam a um salário recebido no final do mês.

Bueno (2006) destaca que a nova empresa enxerga o trabalhador como uma pessoa que possui vontades e não mais como recurso que apenas tem necessidade de subsistência. Esta empresa passou, assim, a procurar valorizá-lo através de melhores condições de trabalho, com vistas a torná-lo mais produtivo e rentável.

Borges (2004) defende que as práticas dos profissionais de RH se dão no sentido de adaptar o trabalhador às necessidades do trabalho e corrigir as falhas advindas do “fator humano”. Para essa autora, a ideia é que o ser humano ‘falha’ e o trabalho do profissional de RH seria corrigir essas ‘falhas’ que ‘atrapalham’ o trabalho.

Sendo assim, o RH é uma área de amplos poderes, mas não ilimitados, pois suas decisões, desde que amparadas pela alta administração, podem tornar a vida dos trabalhadores melhores ou piores. Bueno (2006) destaca que os trabalhadores veem a área de RH como detentora de poder e por isso canal de negociação com os patrões. Tal acúmulo de poder é fonte de contendas entre a área de RH e os trabalhadores.

A área de Recursos Humanos tem condições de defender os trabalhadores frente à alta administração ou acionistas, pode buscar equilibrar as forças entre eles por meio de negociações. Entretanto, na hora em que o RH precisa se posicionar do lado da empresa, os trabalhadores não veem esse posicionamento com bons olhos, pois percebem que a área de RH não está interessada em suas reivindicações. Neste momento, o conflito está instalado.

Nesse sentido, Bueno (2006) destaca que os trabalhadores estão em constante embate com a área de RH, tendo como moeda de troca, nas negociações o conhecimento, a força de trabalho, a capacidade produtiva, seja por meio dos processos e serviços ou pelas inovações e melhorias que podem propor à empresa. Para esse autor:

Os trabalhadores conseguem seus objetivos porque a área de RH sabe que a empresa existe com a presença deles, mas a área de RH tem ao seu lado os dirigentes, que delegam poder, possibilitando que negociem as reivindicações dos trabalhadores e nada lhes acontece ou até ganham mais prestígio com os dirigentes, dependendo dos resultados das negociações. (Bueno, 2006, p.108).

Fischer (2002) destaca que identificar padrões de comportamento coerentes com o negócio da organização, obtê-los, mantê-los, modificá-los e associá-los aos demais fatores organizacionais é o objetivo principal do RH. Nesse contexto, o Gerente de Recursos humanos é o profissional que traduz os valores, missão e cultura organizacional para os

demais membros da empresa. Cria, transforma, inova em práticas e ações de RH, a fim de adaptar o ambiente organizacional às demandas de cada trabalhador. O gestor é um consultor, ouvinte, conselheiro, tem uma equipe para lhe dar suporte e uma equipe de outros gestores para orientar.

Davel e Melo (2005) destacam que o GRH é aquele que tem por função planejar, organizar, coordenar, comandar e controlar o trabalho de uma unidade de trabalho. As mesmas funções da Teoria Clássica de Fayol. Nessa linha, Wood Jr. (2011) destaca que foi no período de 1980 a 2010 que a Gerência de Recursos Humanos adquiriu importância estratégica para as empresas.

Nesse sentido, Gil (2011) conceitua a função do Gestor de Recursos Humanos como sendo a função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais.

Melo, Magestes e Mendes (2006) destacam que os gerentes, de uma forma geral, têm sido pressionados a apresentarem resultados, o que significa dizer que não devem apenas atingir metas, mas sobretudo superá-las. Esses autores afirmam que para chegar aos resultados esperados pela empresa, os gerentes necessitam de uma sensível capacidade de adaptação e de relacionamento interpessoal ou intersubjetivo para conseguirem gerir sua equipe e colaborar rumo aos objetivos da empresa. Ainda para Davel e Melo (2005) diminuir a tensão entre trabalho e família tornou-se uma necessidade tanto para empregadores como para empregados.

A Classificação Brasileira de Ocupações (CBO, 2002), em sua caracterização da ocupação do cargo de gerente (de maneira geral), afirma que em algumas atividades (ramos de atividades) os gerentes podem trabalhar sob pressão, levando-os a uma situação de estresse constante.

Veremos a seguir como o Ministério do Trabalho e Emprego (MTE) classifica a categoria profissional dos gerentes de recursos humanos.

1.4.1 O Trabalho do Gerente de Recursos Humanos conforme o Ministério do Trabalho e Emprego (MTE).

Para o Ministério do Trabalho e Emprego (TEM, 2004) ocupação é um conceito sintético, não natural, artificialmente construído pelos analistas ocupacionais. O que existe no mundo real são as atividades exercidas pelo trabalhador em um emprego ou outro tipo de relação de trabalho (autônomo, por exemplo).

Para cada trabalho, formal ou informal, existe uma CBO (Classificação Brasileira de Ocupações), que o TEM (2014) define como sendo: um documento que retrata a realidade das profissões do mercado de trabalho brasileiro. Acompanhando o dinamismo das ocupações, a CBO tem por filosofia sua atualização constante de forma a expor, com a maior fidelidade possível, as diversas atividades profissionais existentes em todo o país, sem diferenciação entre as profissões regulamentadas e as de livre exercício profissional.

O MTE também apresenta o conceito de emprego ou situação de trabalho como sendo “(...) um conjunto de atividades desempenhadas por uma pessoa, com ou sem vínculo empregatício” (MTE, 2014).

Há também na CBO uma relação de competências pessoais, que o TEM (2014) utiliza para conectar a descrição dos cargos. Essas competências são mobilizadas no desempenho das atividades do emprego ou trabalho. Segundo o MTE, o conceito de competência tem duas dimensões: Nível de competência: é em função da complexidade, amplitude e responsabilidade das atividades desenvolvidas no emprego ou outro tipo de relação de trabalho. Domínio (ou especialização) da competência: relaciona-se às características do contexto do trabalho como área de conhecimento, função, atividade econômica, processo produtivo, equipamentos, bens produzidos que identificarão o tipo de profissão ou ocupação.

Nesse sentido, o MTE utiliza a estrutura da CBO e discrimina os empregos por habilidades cognitivas comuns exigidas no exercício de um campo de trabalho mais elástico, composto por um conjunto de empregos similares que vão constituir um campo profissional. Os conjuntos de empregos são identificados por processos, funções ou ramos de atividades.

A denominação Gerentes de Recursos Humanos e de Relações do Trabalho é facilmente encontrada sob o número 1422 (05) na CBO, disponibilizado e padronizado pelo MTE do Brasil (MTE, 2014).

Em 2002, o MTE desdobrou a CBO 1422 (05) - Gerente de Recursos Humanos e enquadraram os outros cargos de chefia da área de RH, mais utilizadas nas empresas públicas e privadas. Desta forma, a tabela abaixo demonstra de que maneira os cargos da área de Recursos Humanos podem ser encontrados de maneira geral.

Títulos (CBO)	Cargos utilizados nas instituições
Gerente de recursos humanos (1422-05)	Coordenador de RH, Gerente de planejamento de salários e benefícios, Gerente de relações de recursos humanos, Gerente de relações humanas, Gerente de relações industriais.

Figura1. CBO GRH e cargos utilizados nas instituições. Fonte: MTE (2014).

Em todos os casos, a CBO procede a uma descrição sumária das atividades que são desenvolvidas nas organizações. A título de exemplo:

Gerenciar atividades de departamentos ou serviços de pessoal, recrutamento e seleção, cargos e salários, benefícios, treinamento e desenvolvimento, liderando e facilitando o desenvolvimento do trabalho das equipes. Assessorar diretoria e setores da empresa em atividades como planejamento, contratações, negociações de relações humanas e do trabalho. Atua em eventos corporativos e da comunidade, representando a empresa. (MTE, 2014)

Nesse sentido, o ministério do trabalho e emprego prescreve o exercício da atividade destacando que os gerentes de recursos humanos: Podem exercer suas funções em uma gama variada de atividades econômicas dentro do comércio, da indústria, dos serviços e da agropecuária. Atuando como empregados em empresas privadas ou públicas, em geral de portes médio e grande (MTE, 2014).

Destaca, ainda, que há registros de terceirização para os serviços de recrutamento, seleção e treinamento, o que pode levar à desapareção dessa área no organograma de várias empresas e seu ressurgimento em empresas subcontratadas (MTE, 2014).

Nossa pesquisa também encontrou que o ministério do trabalho descreve o tipo de formação e experiência requeridas para o cargo de gerente de recursos humanos, tais como:

Profissionais que tenham cursado, pelo menos, o nível superior completo, formados em qualquer ramo do conhecimento, com experiência ou formação complementar predominante nas áreas de psicologia ou administração, sendo desejável que as ocupações sejam exercidas por profissionais com quatro a cinco anos de experiência na área de recursos humanos (MTE, 2014).

No que se refere a competências, o MTE subsidia as organizações que trabalham com o “modelo de competências”, elencando as competências pessoais para a CBO de GRH:

Demonstrar ética profissional; Revelar espírito de liderança; Reciclar-se constantemente; Demonstrar capacidade empreendedora; Demonstrar habilidade de negociação; Desempenhar papel facilitador; Desenvolver empatia; Dominar informática; Transformar-se em agente de mudança; Demonstrar capacidade de

trabalhar em equipe; Demonstrar facilidade de comunicação; Demonstrar assertividade (MTE, 2014).

O ministério do trabalho vai além da definição e prescrição do cargo do gerente de recursos humanos. Define para cada atividade ‘o como fazer’. Conforme figura abaixo:

Áreas de atuação	Atividades
Gerenciar atividades do departamento de Pessoal	Supervisionar rotinas administrativas; Gerenciar folha de pagamento; Gerenciar contratação de pessoal e rescisão contratual; Gerenciar movimentação de pessoal; Gerenciar ações trabalhistas; Analisar contratos de trabalho; Gerenciar documentações legais; Elaborar procedimentos para cumprir as convenções coletivas; Providenciar o recolhimento de encargos sociais; Gerenciar contratos de estagiários e terceiros; Gerenciar custo de mão-de-obra; Negociar acordos com entidades sindicais e de relações trabalhistas; Prestar informações à fiscalização do trabalho; Consultar fontes jurídicas
Administrar cargos e salários	Criar organograma de cargos; Administrar organograma de cargos; Administrar número efetivo de funcionários (<i>headaccount</i>); Administrar estrutura de remuneração; Administrar descrição de cargos; Administrar pesquisa salarial; Analisar resultados de pesquisa salarial; Desenvolver plano de carreira; Implantar plano de carreira; Analisar proposta de promoção de funcionários; Preparar relatório à diretoria
Controlar benefícios	Pesquisar planos de benefícios; Organizar plano de benefícios; Negociar contratos com fornecedores; Controlar contratos com fornecedores; Controlar benefícios junto a órgãos

	públicos; Pesquisar internamente satisfação dos usuários do benefício; Atender funcionários e dependentes; Promover programas preventivistas.
Gerir atividades de treinamento e Desenvolvimento	Coordenar levantamento de necessidades de treinamento; Consolidar plano de treinamento. Elaborar normas e procedimentos organizacionais para treinamento; Disponibilizar recursos didático-pedagógicos; Conduzir reuniões, palestras e treinamentos; Contratar consultorias de treinamento; Elaborar planos de incentivo e motivacionais; Elaborar programas para desenvolvimento educacional; Avaliar potencial de funcionários para aproveitamento interno; Medir resultados e custos de treinamento.
Coordenar recrutamento e seleção de Pessoal	Identificar necessidade de contratação de pessoal; Desenvolver alternativas de recrutamento e seleção; Definir formas de divulgação para recrutamento; Contratar consultorias para recrutamento e seleção; Coordenar análise curricular; Entrevistar candidatos; Coordenar aplicação de testes e provas para candidatos; Emitir parecer do perfil do candidato; Avaliar processo de seleção; Elaborar relatório estatístico.
Assessorar diretoria e setores da empresa	Participar de reuniões com diretoria ou gerência; Mediar relação entre funcionários e empresa; Assessorar na elaboração e implantação do plano estratégico da empresa; Assessorar na elaboração das metas orçamentárias; Fazer parte do programa para certificação de qualidade total; Assessorar outras áreas sobre a legislação pertinente a RH;

	Assessorar chefia em problemas psicossociais dos funcionários; Fornecer à diretoria informações relacionadas à pessoal; Efetuar análise da relação custo-benefício em recursos humanos; Representar empresa publicamente; Assessorar eventos de outras áreas.
Atuar em eventos	Planejar reuniões com outras entidades; Participar de grupos de discussão na área de RH; Participar de seminários na área; Planejar reuniões com a comunidade; Programar eventos corporativos; Promover campanhas sociais.

Figura 2. Áreas de atuação e atividades desenvolvidas dos GRH. Fonte: MTE (2014).

1.4.2 Transformações em curso da área de Recursos Humanos (RH)

O RH mudou porque adquiriu a responsabilidade de preparar a mão de obra para executar as tarefas. O trabalho mudou, porque a organização evoluiu ao longo da história. Venâncio, Martins, Dutra e Steinbach (2014) realizaram uma pesquisa com o objetivo de identificar como se comportou a publicação científica no Brasil de 2001 a 2010, com relação à gestão de Recursos humanos. Foram utilizados os descritores “recursos humanos” e “gestão de pessoas” e a plataforma para a pesquisa foram os anais do Encontro Nacional da Associação de Pós-Graduação em Administração (ENANPAD) e o método foi um estudo descritivo, na forma de estudo bibliométrico⁷, envolvendo abordagem quali-quantitativa e coleta de dados secundária.

Os autores concluíram com a pesquisa que durante a primeira metade dos anos 2000, observou-se uma predominância de artigos com o descritor “recursos humanos”. Quanto ao descritor “gestão de pessoas”, observa-se um número crescente de publicações, a partir de

⁷ Macias-Chapula (1998, p.134) citado por Venâncio, Martins, Dutra e Steinbach (2014) a bibliometria "é o estudo dos aspectos quantitativos da produção, disseminação e uso da informação registrada".

2006, sugerindo a substituição do termo recursos humanos por gestão de pessoas. Os autores, concluíram também que, dentro do período pesquisado, houve:

(i) O predomínio das pesquisas bibliográficas, o que é coerente com a maior incidência da abordagem metodológica qualitativa; (ii) a dimensão organizacional possui maior prevalência dentre as dimensões estudadas; (iii) são destaques os livros como fonte de pesquisa; e por fim, (iv) Joel de Souza Dutra desponta com o autor mais referendado na produção científica do período pesquisado (Venâncio, Martins, Dutra e Steinbach, 2014, p. 102)

Nesse sentido, observa-se que o RH se desenvolve no Brasil, mesmo que lentamente, e vem tentando distanciar-se do estigma legalista (Departamento de Pessoal) da área construída ao longo do tempo. A passagem do nome da área de DP, depois RH e mais, recentemente, para Gestão de Pessoas (GP) é uma tentativa, mesmo que idealizada, de fazer com que a área ganhe destaque dentro das empresas e reconhecimento fora delas. Não obstante, é frequente encontramos nomes novos para práticas antigas.

Ainda no sentido das transformações, há uma tendência, por parte de algumas organizações, de delegar a gestão das políticas e práticas de RH, que antes eram concentradas no GRH, para os gestores (ou líderes) das unidades da empresa. Esse movimento é cada vez mais comum, pois a área de RH nasceu pequena, tornou-se grande para criar, planejar, disseminar, aplicar; controlar todas as políticas e práticas de RH para todos os funcionários da organização e voltou a diminuir, devido aos diversos contextos econômicos, políticos, sociais, culturais que vivemos nas últimas décadas dentro das organizações.

Nesse sentido, o GRH passou a desenvolver os gerentes de áreas ou líderes de equipes (supervisores, coordenadores) para assumirem efetivamente sua função de gestores de

pessoas. A intenção é permitir que cada gestor pudesse, na sua equipe, tornar o RH presente. Práticas como avaliação da equipe, gestão da jornada de trabalho, planos de treinamento e desenvolvimento, disseminação da cultura e valores da empresa, motivação da equipe, clima organizacional, progressões na carreira, reconhecimento, são responsabilidades divididas entre os gestores de RH e os gestores de equipes.

Outro fenômeno de transformação observado dentro das empresas é que no passado a progressão na carreira se dava unicamente por tempo de empresa e pela relação de confiança que o funcionário tinha com o patrão. Essa progressão era, na grande maioria, salarial. Atualmente, em algumas organizações, observamos planos de cargos e carreiras estruturados, com base em avaliações individuais ou um simples programa de remuneração com base no sujeito e seus resultados individuais ou uma simples tabela salarial, mas que demonstra o horizonte salarial do funcionário. Ainda assim, nesse novo sistema para o encarreiramento, valoriza-se também a individualidade do sujeito, o patrimônio cultural, social, intelectual dos seus trabalhadores, relação ética e moral e conhecimento técnico, o que esse trabalhador tem a mais e o que o torna diferente intelectualmente dos outros trabalhadores que pleiteiam a mesma progressão.

A área de RH repensa o seu modelo de atuação e começa a atuar de forma diferente, deixando de pensar apenas no que os trabalhadores executam dentro das empresas e começam a pensar como esses trabalhadores podem trabalhar melhor, de maneira mais integrada, facilitando a comunicação e as inter-relações.

Bueno (2006) destaca que os profissionais de RH da atualidade não devem ficar limitados às atividades operacionais do RH (recrutamento, seleção, admissão, treinamento), mas precisam entender do negócio, pensar como pensam os executivos, falar a mesma linguagem, caso contrário não terão espaço nesse novo nicho da área de RH.

Em virtude dessas transformações no perfil dos novos profissionais de RH é que as empresas buscam no mercado, profissionais para atuarem na gestão com pessoas que entendam do negócio. Isso se dá em virtude da valorização da área de RH que passa a formular estratégias e auxiliar os gestores para alcançarem as metas da organização.

No próximo capítulo veremos como o aporte teórico escolhido poderá nos fornecer subsídios a fim de entender essas transformações e o próprio trabalho do gerente de recursos humanos.

CAPÍTULO II

Aporte Teórico

Nesse estudo utilizamos como aporte teórico a Psicodinâmica do Trabalho (PDT), disciplina que tem em Christophe Dejours seu principal representante, e cujas principais descobertas, que se mostraram úteis para analisar o trabalho de gerentes de recursos humanos, serão a seguir apresentadas.

2.1 O trabalho como objeto de análise

Antes, porém, de adentrarmos na estrutura conceitual da Psicodinâmica do Trabalho, achamos oportuno destacar algumas contribuições da ergonomia da atividade, por sua vez acolhidas pela PDT.

O objetivo da ergonomia da atividade é transformar positivamente o trabalho. Para tanto, estuda o ser humano em situações reais de trabalho, utilizando nesse intento teorias e metodologias voltadas à compreensão da ação e do fazer.

A Ergonomia da atividade estuda a atividade de trabalho a fim de contribuir para a concepção de meios de trabalho adaptados às características fisiológicas e psicológicas do ser humano (Daniellou, 1986). A Ergonomia possui desse modo, uma orientação prática, cujo objeto é o funcionamento do homem em situações reais de trabalho.

Dejours (2012b) destaca que trabalhar é mobilizar o corpo e a inteligência para uma produção revestida de valor de uso. Nesse sentido, Molinier (2013) defende que nessa concepção “o que interessa é menos a produção do trabalho e mais o processo individual e psicológico do trabalho, o *trabalhar*, ou seja, a parte invisível do trabalho, sua vertente subjetiva” (Molinier, 2013, p.103). Dito de outra forma, todos os esforços, astúcias,

engenhosidade, sofrimentos que não podem ser vistos, mas apenas sentidos por quem trabalha.

Grisci (1999) destaca que o trabalho pode ser entendido através de um universo de significados, tais como sacrifício, sobrevivência, realização, formação de identidade e status social. Para o trabalhador, ele representa um modo específico de se sentir útil, de realizar-se como pessoa, de assegurar a sobrevivência, de sustentar a família e de desenvolver um sentido de pertença dentro da sociedade, entre outros.

O homem trabalha quando transforma, em atividade, suas forças espirituais ou corporais, tendo em vista um fim que deve ser realizado ou alcançado (Cunha, 2015). Assim, o trabalho configura-se como uma atividade fim, individual ou coletiva, em certa temporalidade, realizada em um contexto particular.

Nesse sentido, Molinier destaca que, “pelo trabalho, o sujeito se modifica não sendo mais o mesmo depois da experiência do trabalho uma vez que não transforma apenas o mundo ao produzir um produto ou serviço, mas se transforma a si próprio ao trabalhar” (Molinier, 2013, p. 104).

O trabalho, ainda, pode ser fonte de prazer e de sofrimento. O trabalhador sofre e adoece quando o trabalho não tem sentido, quando lhe é cerceada a possibilidade de adaptar a tarefa à sua personalidade, quando a organização de trabalho impossibilita a realização de suas necessidades físicas e psicológicas. Se o trabalho, por um lado, é gerador de sofrimento, por outro lado, pode ser a oportunidade de crescimento e de desenvolvimento psíquico do sujeito. Isso ocorre quando são consideradas, no planejamento do trabalho, as demandas físicas e psíquicas dos humanos.

2.2 Fundamentos da Psicodinâmica do trabalho

O estudo acerca das dimensões psíquicas no mundo do trabalho tem um início formal com a constituição da Psicopatologia do Trabalho (PPT) na metade dos anos 1940. Athayde (1996) afirma que, antes da existência formal da PPT, os estudos sobre adoecimento mental no trabalho, encontravam-se dispersos em disciplinas como sociologia industrial, engenharia e medicina do trabalho ou então simplesmente não existiam.

Entre o período de 1945 a 1965, procurou-se instituir uma clínica de afecções mentais que poderiam ter sido geradas pelo trabalho. Predominava nesse contexto a ideia segundo a qual o trabalho era uma desgraça socialmente necessária que atingia os trabalhadores, considerados vítimas em potencial (Athayde, 1996).

A ideia da PPT era catalogar as doenças mentais provenientes do trabalho taylorizado. Entretanto, tal projeto não se concretizou porque não se encontrou, na proporção esperada, tais doenças mentais produzidas pelo trabalho, a não ser em situações muito específicas (faxineiras, telefonistas e mecanógrafos) evidenciadas, segundo Dejours & Abdoucheli (1994), pelos estudos de Le Guillant. Tal acontecimento gerou uma interrupção nas pesquisas em PPT que só foram retomadas 15 anos depois por Christophe Dejours. Dejours (1991), citado por Athayde (1996), admite que não houve qualquer coisa de concludente nos estudos em torno da relação trabalho e adoecimento mental nesse período .

A reviravolta da PPT teria acontecido em meados dos anos 1980, quando Dejours, em suas pesquisas, lançou mão da seguinte pergunta: “como fazem os trabalhadores para não ficarem doentes frente às situações de trabalho danosas?” (Athayde, 1996).

O grande enigma, portanto, não era a doença mental e sim a normalidade. Desse modo, o objeto de estudo da PPT passou a ser o sofrimento no trabalho e as defesas mobilizadas para lidar com esse sofrimento (defesa individual ou coletiva). O modelo causalista, vigente até então, é progressivamente substituído pelo modelo dinâmico, que

destina um lugar de destaque às estratégias coletivas de defesa frente ao sofrimento e seus ajustamentos (Dejours e Abdoucheli, 1994).

Nesse ponto efetuamos um corte histórico para entendermos como surge a Psicodinâmica do Trabalho (PDT) que, por sua vez, busca entender como o sofrimento pode ter outro destino que não o adoecimento. Partia-se, então, do princípio de que o trabalho poderia também ser operador de saúde.

Para entender como os trabalhadores escapavam da loucura para situar-se numa zona de normalidade, era necessário conhecer as condições de trabalho e, sobretudo, a organização do trabalho as quais os trabalhadores estavam submetidos, em razão do fato que os pesquisadores identificaram como ponto desestabilizador da saúde mental dos trabalhadores as pressões que a organização do trabalho exercia sobre os trabalhadores.

Por condição do trabalho devem-se entender as pressões físicas, mecânicas, químicas e biológicas do posto de trabalho. Tais pressões, segundo Dejours e Abdoucheli (1994), têm como alvo principal o corpo do sujeito. Já a organização do trabalho, que compreende a divisão do trabalho e a divisão de homens, tem por alvo o funcionamento psíquico. A divisão do trabalho remete a divisão das tarefas entre os trabalhadores, ao ritmo de trabalho, incidindo assim sobre o sentido e o interesse pelo trabalho. Já a divisão dos homens compreende a divisão de responsabilidades, a estrutura hierárquica, a questão do comando e do controle nas organizações (Dejours e Abdoucheli, 1994).

A organização do trabalho tem produzido novas patologias mentais e isso se explica, segundo Dejours (2009), pelas avaliações de desempenho individualizadas, pela busca de qualidade total e pela utilização de formas de contratação, tais como a terceirização e os *free-lancers*⁸, tão comuns nos dias de hoje.

⁸*Free-lancer* é um termo inglês para identificar o profissional autônomo que se autoemprega em diferentes empresas ou trabalha por projetos.

Para Dejours (2011a, 2012b), o trabalho é a atividade coordenada de homens e mulheres para dar conta do que não foi previsto pela organização do trabalho, de tal forma que o sujeito é potencialmente pensante e não um joguete passivo das pressões organizacionais. Dejours & Abdoucheli (1994) destacam que o trabalhador pensa sua relação com o trabalho, produz interpretações a respeito de sua situação e de suas condições, as socializa por meio das relações intersubjetivas.

De acordo, ainda com os autores, a atividade faz emergir uma inteligência que tem raiz no corpo, nas percepções e na intuição sensível, chamada de inteligência do corpo ou inteligência da prática, ou ainda inteligência astuciosa (Dejours & Abdoucheli, 1994). Ela é convocada, sobretudo, em face da diferença entre trabalho prescrito e real, ou seja, quando se manifestam os imprevistos, as anormalidades, os desfuncionamentos, as panes, ou seja, tudo aquilo que não está previsto na organização prescrita.

Nesse sentido, faz-se esclarecer que a palavra astuciosa, muito usada por Dejours na PDT, tem origem na mitologia grega e remete a deusa *Métis*, conhecida por sua astúcia e capacidade de antecipação. A inteligência da prática ou astuciosa tem como referência o real do trabalho. Para Dejours (2001), essa astúcia introduz a imaginação criadora, a invenção, a inovação frente às situações imprevisíveis no trabalho.

A PDT reconhece a importância da defasagem descoberta pelos ergonomistas entre organização prescrita e a organização real do trabalho, de tal forma que é sobre essa defasagem que se aplica a inteligência astuciosa (Daniellou, Laville, Teiger (1983) citado por Dejours e Abdoucheli (1994). Para a PDT a tarefa é o trabalho prescrito, normatizado, as diretrizes e doutrina da empresa. Já a atividade é o trabalho real, tudo que o trabalhador realiza para fazer face a ausência ou insuficiência das prescrições e diretrizes da organização do trabalho (Dejours, 2001)

Dejours (1999, 2012a) destaca que todo trabalho é marcado pela contínua interrupção da resistência do real, onde o real se faz conhecer, num primeiro momento, como fracasso. Para esse autor, o trabalho vivo é esse trabalho que desafia o real. Trabalhar implica a capacidade de lidar com o real, seus impasses, até encontrar a solução que permitirá superá-lo (Dejours, 1999).

A diferença entre tarefa (trabalho prescrito) e atividade (trabalho real) é o trabalhar, em que se faz necessário acrescentar de si às prescrições a fim de executar a tarefa. O trabalho transforma o trabalhador e, no melhor dos casos, permite-lhe progredir, aprimorar-se e realizar-se (Dejours, 1999, 2012b). Gernet e Dejours (2011) destacam que os arranjos aos quais um sujeito recorre para recuperar a diferença entre o prescrito e o real não podem nunca ser inteiramente previstos, já que são modificados cada vez que se apresentam ao trabalhador.

2.3 A dinâmica do sofrimento no trabalho e os mecanismos de defesa.

As novas organizações do trabalho seriam responsáveis diretamente pelas novas patologias corporais e mentais, as quais Dejours (1999) denomina de patologias de sobrecarga e que compreendem as Lesões por Esforços Repetitivos, à síndrome de burnout⁹; a síndrome de *Karoshi*¹⁰; os distúrbios musculares e esqueléticos; patologias relacionadas às agressões que acontecem a funcionários no próprio ambiente de trabalho; patologias resultantes de assédio moral ou *mobbing*¹¹; patologias ligadas à intolerância e à pressão no trabalho que podem ocasionar suicídios no próprio ambiente de trabalho.

O sofrimento para a PDT são os estados psíquicos que se situam entre a boa saúde e a doença mental, ou seja, um espaço de normalidade conquistado por meio de uma luta contra

⁹*Burnout syndrom* foi definido por Herbert J. Freudenberg citado por Dejours (1999) como sendo um estado de esgotamento físico e mental cuja causa está intimamente ligada à vida profissional, também chamada de síndrome do esgotamento profissional.

¹⁰*Karoshi* morte por excesso de trabalho, ou seja, sobrecarga de trabalho. Surgiu no Japão em 1969, quando o País estava sendo reconstruído, após a II guerra mundial (Dejours & Hirata, 1993).

¹¹*Mobbing* assédio psicológico.

o desequilíbrio provocado pelo trabalho. Segundo Dejours (1999) a intuição nasce da intimidade com a tarefa, com a matéria, com o próprio objeto técnico, de tal forma que a solução vem da capacidade de resistir ao fracasso, isto é, da capacidade de sofrer. O sofrimento é, nesse sentido, o que move o sujeito que trabalha a buscar solução para se libertar desse sofrimento que o perturba.

Nesse sentido, o sofrimento pode apresentar dois destinos, tanto pode servir para o adoecimento, como também para impulsionar o indivíduo à realização. O sofrimento pode ser criativo ou patogênico. O sofrimento patogênico, conforme Dejours & Abdoucheli (1994), emerge quando todas as possibilidades de adaptação ou de ajustamento à organização do trabalho pelo sujeito, para colocá-lo em sintonia com o seu desejo, já foram utilizadas sem sucesso e a relação subjetiva com a organização do trabalho está impedida de evoluir. É o sofrimento que leva o sujeito lenta e progressivamente a descompensar psiquicamente ou a somatização em outras doenças decorrentes do trabalho.

No inverso, tem-se o sofrimento criativo (Dejours e Abdoucheli 1994), ou seja, “aquele que pode ser transformado em criatividade porque oferece uma contribuição que beneficia a identidade do sujeito” (p.132). Desta forma, o sofrimento aumenta a resistência do sujeito ao risco de desequilíbrio psíquico e somático. O trabalhar funciona, então, como um mediador para a saúde. Quando, ao contrário, a organização do trabalho resulta em sofrimento patogênico, o trabalho torna-se um catalizador para a desestabilização.

O sofrimento não é sempre seguido de descompensação, porque o sujeito desenvolve defesas que, por sua vez, alteram a percepção da realidade que faz sofrer. Essas defesas podem ser individuais ou coletivas, sendo as defesas coletivas entendidas como condutas reguladas pelo coletivo em face do sofrimento e do medo no trabalho (Dejours, 2012b).

As defesas cumprem um papel positivo, porém, quando utilizadas em excesso, podem inibir os esforços de transformação do trabalho. Nessa condição elas passam a ser

denominadas de ideologia defensiva da profissão (Dejours, 2012b). É interessante expor a diferença entre um mecanismo de defesa e estratégia coletiva de defesa. Segundo Dejours & Abdoucheli (1994), o mecanismo de defesa individual se caracteriza como tal quando persiste mesmo sem a presença física dos outros. Já a estratégia coletiva de defesa não se sustenta a não ser por um consenso, dependendo assim, do coletivo de trabalho.

Com relação às estratégias coletivas de defesa, a percepção que os trabalhadores elaboram dos riscos tem o intuito de atenuar o medo e o sofrimento. Essa ocultação, conforme Dejours e Abdoucheli (1994) é obtida a partir do próprio interesse psíquico dos trabalhadores e de seu equilíbrio mental. Se os esforços e contribuições individuais não são reconhecidos pelos outros, o sofrimento é vivido como absurdo. Nessa situação, o sujeito é condenado à repetição, à crise da identidade ou à doença.

Para oferecer ao sofrimento outro destino que não o adoecimento, é que entraremos a seguir na dinâmica prazer e reconhecimento no trabalho.

2.4 A dinâmica prazer no trabalho e reconhecimento no trabalho

A PDT procura lançar um olhar não apenas sobre o sofrimento, mas sobre o prazer no trabalho. O estudo do prazer no trabalho fundamenta-se no processo sublimatório, que consiste em considerar o trabalho como um teatro, onde se pode colocar em cena desejos ou pulsões (Dejours, 2012a). Desse modo, o trabalho, sob certas condições, pode oferecer uma solução favorável ao desejo e tornar-se um instrumento, ao lado da sexualidade e do amor, de conquista da saúde mental (Dejours, 2012a).

A rigor Dejours (1999) considera que o que permite converter o sofrimento em prazer é o reconhecimento do trabalho. Tal reconhecimento, que se opera sobre o ‘fazer’, é, assim, revertido na construção da identidade que constitui a armadura da saúde mental, a tal ponto que Dejours (1999) chega a afirmar que toda crise psicopatológica sempre encontra na sua

origem um ataque à identidade. Desta forma, O reconhecimento mostra-se decisivo na mobilização subjetiva no trabalho, cuja chave é a relação entre contribuição e retribuição. A ausência da dinâmica do reconhecimento permite compreender, conforme Gernet e Dejours (2011), como alguns trabalhadores, por causa do trabalho, se desestabilizam mentalmente ou adquirem doenças somáticas ao longo da vida.

Dejours e Abdoucheli (1994) destacam que o reconhecimento perpassa por dois registros, o reconhecimento oriundo da hierarquia e o reconhecimento oriundo dos pares. O reconhecimento pela hierarquia é um reconhecimento da utilidade econômica e social do trabalho realizado e o reconhecimento pelos pares é um reconhecimento da habilidade, da inteligência, do talento pessoal, da originalidade, até mesmo da beleza do trabalho (Gernet e Dejours, 2011). Só os pares têm condições de avaliar plenamente a qualidade de um trabalho, por deterem o conhecimento prático acumulado. Ainda que o reconhecimento se exerça sobre o fazer, o produto do trabalho, ele opera um benefício no registro da identidade, isto é, naquilo que torna este trabalhador um sujeito único (Dejours e Abdoucheli, 1994).

Por meio do reconhecimento há uma transformação do sofrimento em prazer (Gernet e Dejours, 2011). Dejours (1999) destaca que quando a qualidade do trabalho é reconhecida, também o são os esforços, angústias, dúvidas, decepções, desânimos, fazendo com que todo sofrimento não seja em vão perante a organização do trabalho. Na presença do reconhecimento, o sofrimento adquire sentido, transformando-se em prazer. O reconhecimento, presente na fala dos trabalhadores, não é mero adorno, mas um termo necessário (Dejours, 2011f), sem o qual a atividade se vê desprovida de sentido.

2.5 As variabilidades do meio ou os imprevistos da tarefa

Para atuar nos imprevistos, é necessário lançar mão da inteligência do corpo que só é possível mediante o conhecimento e certa intimidade com a tarefa que advém com o tempo e a experiência. Em razão disso, alguns autores, como Gernet e Dejours (2011), propuseram a noção de “atividade subjetivante” para dar conta da relação estreita entre a experiência na tarefa e as atividades sensoriais e cognitivas que se enraízam no corpo, portanto a experiência do real.

A inteligência da prática está radicada no corpo e regula os imprevistos ou variabilidades passando primeiro pelos sentidos. O sujeito é alertado por uma situação que quebra a rotina e, imediatamente, parte em busca de uma explicação ou de uma solução, convocando toda experiência e formação profissional. Dejours (2012b) destaca que é essa a inteligência do corpo, onde confere maior importância aos resultados da ação do que ao caminho utilizado, onde o importante é obter o máximo e o melhor com o menor desgaste. Além disso, está presente em qualquer trabalho, manual ou intelectual, identificando-se por seu potencial criativo. As condições para o desenvolvimento dessa inteligência perpassam pela organização do trabalho, que deve mostrar-se receptiva a criatividade do trabalhador, aos questionamentos sobre suas insuficiências, manifestados no enfrentamento dos imprevistos.

Com base nisso, espaços formais e informais devem constituir meios (Dejours, 2012b) para discutir as insuficiências da organização do trabalho, possibilitando a construção de acordos normativos sobre as maneiras de trabalhar.

2.6 Relações com a família, vida privada e saúde.

Além das relações intersubjetivas que Dejours aponta como sendo essenciais para a construção da identidade do sujeito, temos outros tipos de relações que o sujeito precisa

equalizar ao longo da vida profissional. Refiro-me as relações com a vida familiar, privada e a relação com a saúde. Dejours (2012b) destaca que o trabalho pode encaminhar tanto para a saúde quanto para a doença, sendo desse modo jamais neutro no tocante a essa questão.

Já para Chanlat (1995) o esgotamento profissional, problemas cardiovasculares, fadiga crônica, insônias que acometem muitos gerentes podem resultar dos conflitos entre o método de gestão previsto e o modo de gestão real, ou seja, entre o discurso e as promessas das organizações e a realidade do cotidiano organizacional. Segundo Dejours (1999) é muito difícil conciliar a adaptação psíquica ao trabalho e a adaptação psíquica à vida privada. Quando se consegue estar mais ou menos bem nessas esferas da vida, não se quer mudar essa situação.

Em conferências realizadas no Brasil em 1994, Dejours (1999) chamou a atenção para o fato de que as mulheres sofrem mais riscos e exigências no trabalho do que os homens. Para Dejours (1999) convoca os estudos sobre a divisão sexual do trabalho para confirmar que o trabalho é sexuado e não considera que essa diferença signifique uma visão errônea do mundo do trabalho. Já em relação aos espaços privados, Dejours (1999) destaca que quando a mulher é bem-sucedida em sua vida profissional, essa emancipação conduz a uma desestabilização nas relações conjugais. Desta forma, a ascensão profissional reflete-se em um grande número de divórcios ou frustrações na vida privada ou familiar.

Estudos semelhantes, como no caso das pesquisas sobre as mulheres no mercado de trabalho na América Latina de Comaille e Barrère-Maurisson (1984) citadas por Belle (1993), mostra que as escolhas profissionais das mulheres implicam numerosas negociações, seja com o meio profissional, seja com o projeto de seu cônjuge ou com o projeto que o cônjuge tem para ela. Ainda assim, a autora destaca que o equilíbrio de vida dos gerentes não se constrói em torno da vida pessoal, mas sim das restrições da vida profissional. Logo, a

empresa não é democrática, pois orienta fortemente a vida profissional e a vida privada dos gerentes.

Em relação à saúde, Canguilhem (1995) defende que ela remete a capacidade que o ser humano tem de poder adoecer e sair do estado patológico, assim como de tolerar as infidelidades do meio e de estabelecer novas normas de vida. Dejours (2015a) assegura, por sua vez, que a saúde não se configura como um estado de completo bem-estar físico, mental e social. Tal concepção de saúde remete mais a uma ficção do que a realidade e, nesse sentido, deve ser considerada um objetivo a alcançar, um ideal pelo qual empenhar as energias, sabendo que jamais se atinge esse estado de completo bem-estar físico, mental e social.

Em várias pesquisas a respeito do estresse profissional, a grande queixa dos trabalhadores se dirige aos modos de gestão das organizações, considerados os grandes responsáveis por esse e outros problemas de saúde. Nesse sentido, o estresse no trabalho se caracteriza pela presença de elementos específicos, como obsessões, fobias, perturbações nas relações com os outros, dificuldades com a autoridade e, sobretudo, segundo Aubert (1993), uma astenia típica que predomina pela manhã e que diz respeito à luta que o sujeito trava internamente contra as angústias de conservar sua identidade e, externamente, contra agressões violentas do mundo do trabalho.

Assim, as transformações no universo do trabalho provocam impactos na relação do sujeito com a saúde, vida familiar e vida privada.

CAPÍTULO III

Método

No presente capítulo apresentamos o percurso metodológico utilizado para desenvolver esse estudo. Conforme destaca Minayo (2012) fazer ciência é trabalhar simultaneamente com teoria, método e técnicas, onde o modo de fazer depende do que o objeto demanda e a resposta ao objeto depende das perguntas, dos instrumentos e das estratégias utilizadas na coleta dos dados. Nesse sentido para atender o objeto desse estudo utilizamos para a pesquisa o delineamento não experimental e de natureza qualitativa.

3.1 Participantes e *locus* da pesquisa

Participaram desse estudo seis gerentes de recursos humanos, que trabalham em empresas privadas nos segmentos da indústria e prestação de serviços no nordeste brasileiro.

As entrevistas aconteceram nas cidades de João Pessoa, Santa Rita e Guarabira no Estado da Paraíba entre o período de Janeiro a Agosto de 2015.

A amostra seguiu o critério por conveniência ou acessibilidade, onde o pesquisador seleciona os elementos a que tem acesso, admitindo que estes possam de alguma forma, representar o universo (Gil, 2010).

O convite para participar da pesquisa foi feito aos participantes que atendessem os seguintes critérios: ser gerente Recursos Humanos, estar trabalhando em empresas de pequeno a grande porte¹². Dessa forma, o interesse em participar foi voluntário e com registro por meio de assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido¹³.

¹² Conforme o SEBRAE as empresas de médio porte possuem entre 50 e 99 funcionários e tem seu faturamento anual na faixa de R\$16.000.000,00 e R\$90.000.000,00 e as empresas de grande porte são aquelas que possuem mais de 99 funcionários e um faturamento superior a R\$90.000.000,00.

¹³ Termo de Consentimento Livre e Esclarecido encontra-se no apêndice II dessa dissertação.

A pesquisa procurou respeitar todos os aspectos éticos relativos à investigação envolvendo seres humanos, conforme a resolução nº. 466/2012 do Conselho Nacional de Saúde. Seguindo os procedimentos exigidos, a pesquisa foi submetida e aprovada pelo Comitê de Ética em Pesquisa do Centro de Ciências da Saúde da Universidade Federal da Paraíba, sem ressalvas, conforme protocolo 918.350 emitido pelo Comitê.

Nesse sentido, preservamos a identidade dos participantes e por conveniências didáticas os identificamos com a sigla “G” e numeramos de um a seis, ficando assim: G1, G2, G3, G4, G5 e G6, como poderão ser vistos no capítulo de resultados e discussão.

3.2 Instrumentos de pesquisa

Utilizamos como instrumentos para coleta de dados dois questionários e uma entrevista semi estruturada. O primeiro questionário, relativo a aspectos sócio demográficos, se propôs a recolher informações dos participantes do estudo, tais como idade, sexo, estado civil, número de filhos, naturalidade, cidade em que trabalha, renda pessoal e familiar, escolaridade, tempo de experiência na área de recursos humanos e como gerente de recursos humanos. O segundo questionário procurou levantar informações das empresas as quais se vinculavam os entrevistados. As informações requeridas foram: denominação da área, por quais unidades eram responsáveis, que políticas ou práticas de RH estavam presentes da empresa e a composição da equipe (quantidade e formação dos liderados), a fim de colocar o pesquisador a par do contexto profissional do participante.

Na sequência utilizou-se como instrumento de pesquisa uma entrevista semiestruturada acerca da atividade dos GRH, a partir de um roteiro de questões¹⁴ elaborado com base nas categorias teóricas de nosso estudo. Esse instrumento de pesquisa estava também aberto a incorporar outros questionamentos que surgissem ao longo das entrevistas e

¹⁴ O roteiro de questões encontra-se na seção de apêndice dessa dissertação.

que não estavam previstos no elenco original de perguntas, mas que se revelaram importantes durante o processo de pesquisa.

Lavillee Dionne (1999) destacam a entrevista semiestruturada como instrumento contendo perguntas abertas, feitas verbalmente em uma ordem prevista, mas na qual o entrevistador pode acrescentar perguntas de esclarecimento.

O rol de questões utilizado nas entrevistas levou em consideração o aporte teórico que fundamenta esse estudo. Com base na Psicodinâmica do Trabalho, foram elencadas questões que levam em considerações temas como o Trabalho Prescrito, Trabalho Real, Relações intersubjetivas, Prazer e sofrimento no trabalho, formas de reconhecimento, relações trabalho e vida familiar, vida privada e saúde.

3.3 Procedimentos para Coleta de dados

Nessa etapa da pesquisa, após a aprovação do comitê de ética, a associação Brasileira de Recursos Humanos da Paraíba ABRH-PB foi acionada para apresentarmos a nossa proposta de pesquisa visando fomentar uma parceria que, a nosso ver, seria interessante tanto para a ABRH-PB quanto para a UFPB.

Em seguida, a ABRH chancelou nossa pesquisa e, desta forma, facilitou o nosso acesso aos profissionais por meio do fornecimento dos números de telefones e e-mail. Por meio de uma lista, contendo oito nomes e contatos de gerentes no estado, conseguimos quatro confirmações para participar da pesquisa de maneira voluntária. Por meio desses contatos, tivemos a indicação de mais dois profissionais que na ocasião do convite se mostraram muito interessados em participar no nosso estudo, também constantes na lista fornecida pela ABRH-PB.

O local e horário das entrevistas ficaram a critério da disponibilidade de agenda dos gerentes, haja vista que são, em sua maioria, profissionais atarefados, com compromissos

recorrentes e pouco tempo disponíveis. No decorrer dos agendamentos para os encontros, tivemos alguns imprevistos do tipo remarcações, por motivos profissionais dos entrevistados.

Entretanto, vencidos os obstáculos de agenda, duas entrevistas das seis foram realizadas fora do horário normal de trabalho e na residência dos participantes, uma entrevista foi realizada na sede da ABRH-PB e as demais entrevistas foram realizadas no ambiente de trabalho e dentro do horário do expediente normal de trabalho dos gerentes.

A quantidade de participantes foi delimitada a partir do critério de saturação, proposto por Minayo (2012), que pode ser operacionalmente definido como a suspensão de inclusão de novos participantes quando os dados obtidos passam a apresentar, na avaliação do pesquisador, certa redundância ou repetição.

Ao iniciar a entrevista era apresentado o objeto e objetivos de estudo e como ele seria desenvolvido. Na sequência, era feita a leitura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido e solicitada autorização para que fosse gravada a entrevista, para posterior transcrição.

3.4 Procedimentos para análise de dados

A perspectiva metodológica adotada foi à análise de conteúdo temática proposta por Laville e Dionne (1999) que “consiste em desmontar a estrutura e os elementos do conteúdo apreendido para esclarecer as diferentes características e extrair significados” (p. 214).

Conforme propõe a metodologia, a primeira etapa se deu através das transcrições de todas as entrevistas, gerando, ao final, 111 páginas de material bruto. Em seguida, o material foi categorizado por temas tomando por base o aporte teórico, a Psicodinâmica do Trabalho de Dejours e colaboradores.

A etapa de categorização tem a finalidade de facilitar o uso, conforme Laville e Dionne (1999), permitindo ao pesquisador encontrar-se rapidamente no momento da análise e

da interpretação em função do objeto estudado. Na sequência, procuramos construir uma planilha de categorias no programa Microsoft Excel versão 2010, apenas para organizar os recortes dos conteúdos (falas) mais significativos da pesquisa.

A partir desse material bruto, procuramos empreender um estudo minucioso a fim de procurar o sentido, captar intenções, avaliar, comparar, descartar o que não era necessário ou que estava distante do foco e reconhecer o essencial para a pesquisa (Laville e Dionne 1999).

Dessa forma, a estrutura que resultou desse processo de aperfeiçoamento pode ser vista no próximo capítulo de discussões e resultado dessa dissertação.

CAPÍTULO IV

Resultados e discussões

Neste capítulo discutiremos os resultados da pesquisa sobre o trabalho do Gerente de Recursos Humanos (GRH). Para tanto, utilizamos, no processo de produção de dados, a entrevista semiestruturada que, por sua vez, foi construída a partir de categorias associadas ao aporte teórico escolhido.

Os materiais empíricos resultantes das entrevistas foram analisados por meio da Análise de conteúdo temática e estão dispostos em categorias que, refletem, por sua vez, os temas sob os quais vem se debruçando a Psicodinâmica do trabalho, com base nos trabalhos de Christophe Dejours e colaboradores.

4.1 Caracterização dos participantes

Participaram do presente estudo seis Gerentes de Recursos Humanos (GRH), que trabalham em diferentes cidades do nordeste do Brasil, selecionados através de uma amostragem por conveniência, dos quais cinco participantes são do sexo feminino e um do sexo masculino.

Estudos mostram que a participação da mulher no mercado de trabalho aumentou se compararmos os índices das décadas de 1960 e 1990, chegando, inclusive, a superar o índice de participação masculina. Abramo (1997), citada por Valdés e Gomáriz (1995), destaca que, nesse período, “a taxa de participação feminina na População Economicamente Ativa – PEA aumentou de 18,1% para 27,2%, enquanto que a masculina diminuiu de 77,5% para 70,3%” (p. 110).

O Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2012), verificou que, em 2003, a taxa de participação das mulheres na PEA no Brasil foi de 44,4% e em 2011, essa taxa já alcançava os 46,1%. Outro dado importante da mesma pesquisa é relativo a taxa de mulheres não economicamente ativas. No mesmo período, houve redução nessa taxa, o que denota que as mulheres estão conseguindo se colocar e, sobretudo, se manter no mercado de trabalho, assegurando o seu sustento e o de sua família. De modo que as participantes da pesquisa destacam *“Eu sustento minha casa, minha família e minhas filhas. Não tenho ajuda financeira de mais ninguém” (G1)*, se referindo ao fato que não depende financeiramente de outros para o sustento da família. Outra participante destaca que além do seu próprio sustento, ajuda outros familiares *“como sou solteira, minha renda familiar é a minha. Ou seja, eu me sustento e ainda ajudo financeiramente meu pai e sobrinhos” (G4)*.

Em relação ao setor da economia em que atuam os gerentes pesquisados, quatro deles, três do sexo feminino e um do sexo masculino, atuam no setor industrial enquanto que duas gestoras atuam no setor de serviços. De acordo com o IBGE (2012), o setor da indústria é predominantemente masculino, apresentando um índice de participação de aproximadamente 64%, percentual que se manteve praticamente inalterado entre 2003 e 2011. Nesse mesmo período, a pesquisa constatou que a participação da mulher na indústria aumentou, mesmo que timidamente, de 35,4% para 36%.

Na nossa pesquisa, a faixa etária variou entre 37 e 60 anos, com média de 45 anos. Quanto ao estado civil, quatro gestores são casados, um divorciado e um solteiro. Em relação à quantidade de filhos, um gestor tem três filhos; três têm dois filhos; um tem um filho e um não tem filhos.

Já em relação à renda individual dos participantes, os dados que encontramos encontram-se apresentados na Figura III.

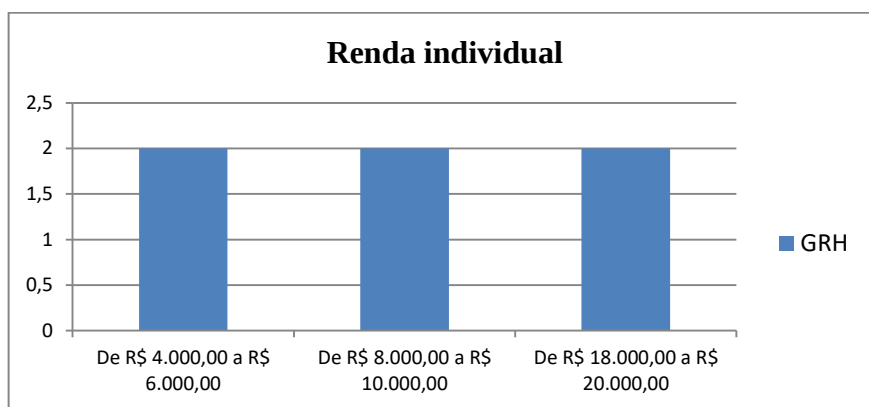


Figura 3. Renda individual dos participantes (salário bruto)

Sobre a renda individual observamos uma consciência de dois gerentes por escala, porém faz-se necessário esclarecer a relação dos salários individuais com o tempo de empresa, tempo de experiência na área de RH e como GRH, e quantidade de funcionários total nas empresas que atuam. Dessa forma, tivemos o cuidado de, apenas, esclarecer a discrepância nas remunerações dos participantes com as diferentes variáveis que podem ou não compor a remuneração individual bruta dos profissionais. Portanto, temos que o participante com salário individual de R\$ 4.000 possui 25 anos de experiência na área de RH e 15 anos como GRH e atualmente atua em uma empresa de 130 funcionários. O participante que possui renda individual de R\$ 6.000 tem 20 anos de experiência na área de RH e 10 anos como GRH, trabalhando em uma empresa de 2.500 funcionários. Já o GRH que possui renda individual de R\$ 8.000 tem 12 anos de RH e quatro anos como GRH em uma empresa de 10.000 funcionários. Os demais participantes com salário de R\$ 10.000 possui 10 anos na área de RH e seis anos como GRH, em uma empresa de 115 funcionários. O gerente que tem salário individual de R\$ 18.000 tem sete anos de experiência na área de RH e sete anos como GRH, em uma empresa de 230 funcionários, onde toda experiência na área de Recursos humanos foi como GRH. Em relação a maior remuneração encontrada no nosso estudo foi de R\$ 20.000, onde o participante tem 36 anos de experiência de RH e 30 anos como GRH trabalhados em uma empresa de 2300 funcionários.

Como foi visto, fica inviável fazer uma relação coerente entre tempo de experiência, quantidade de funcionários, com a remuneração individual recebida pelos participantes, de tal forma que a descrição detalhada acima é pertinente, apenas, para entendermos melhor o nosso publico alvo.

No tocante a participação do salário individual na renda familiar, três gestores informaram que os seus salários representavam 50% da renda familiar, um gerente declarou que a sua renda representava 80% da renda familiar e dois gestores afirmaram que a única fonte de renda são os seus salários individuais.

Quanto à formação acadêmica, três gestores são graduados em administração, um em serviço social, um em psicologia e um em engenharia. Tais formações são abrangentes e não contempla, nas suas especificidades, o trabalho do GRH. Nesse caso, um elemento importante que orienta a formação profissional do GRH são as demandas da prática. É nesse contexto onde vão ser captadas as necessidades de formação profissional, atendidas seja sob a forma de *Master in Business Administration* (MBA) ou outros cursos de longa duração ou então de cursos de curta duração. No caso dos gerentes pesquisados observamos que, no tocante a pós-graduação, três gestores já concluíram o MBA e dois estão cursando. Além disso, um gestor possui mestrado e especialização na área de exatas, embora tenha feito vários minicursos em gestão de pessoas. Busca-se assim preencher lacunas relativas à formação gerencial deixadas pela formação acadêmica, tal como se evidencia na fala de uma das gerentes entrevistadas.

Minha formação profissional é um case. Eu sou engenheira de formação e gostava muito da área ambiental e mestrado na área ambiental. Ao concluir, comecei a trabalhar na área ambiental (em uma empresa privada) até que um dia o gerente de fábrica chegou para mim e disse que eu estava na área errada (...). Aí eu mudei, iniciei na gestão de pessoas, depois fiz mini cursos da área de RH (...), participo dos CONARH's (Congresso Nacional de Recursos Humanos), mas ainda não tenho uma pós estruturada em gestão de pessoas. (G3).

Como remete a participante acima, a concepção da formação acadêmica foi diferente daquelas comumente previstas para se tornar GRH. Em geral, você se torna gerente de RH em função das circunstâncias e aí você vai buscar uma formação que te dê respaldo para a atuação no RH.

O tempo de experiência na área de RH dos gerentes pesquisados variou de sete a 36 anos e na função de GRH entre seis e 30 anos. Dentre os pesquisados, cinco afirmaram que o percurso até ocupar a função de GRH se deu primeiro pela inserção na área de RH, depois galgando postos de trabalho que culminaram com a ocupação do cargo almejado. Entretanto, um gestor declarou que os sete anos de experiência que possui na área de RH foi como gerente. Esses dados encontram-se na Figura IV.

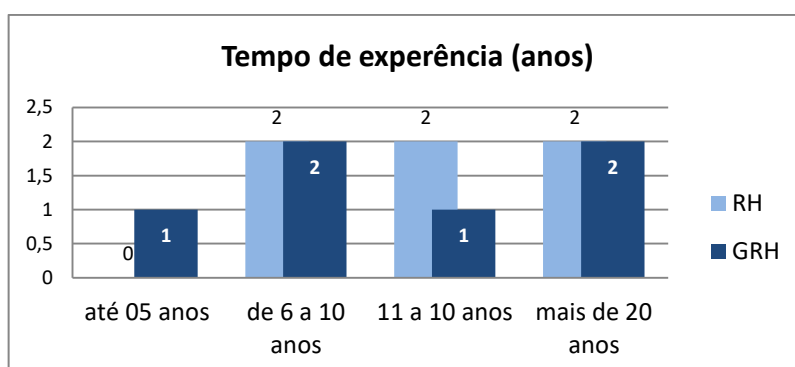


Figura 4. Tempo de experiência dos participantes.

Segundo o site de empregos *Catho online*, um dos mais procurados no mercado para busca de emprego e recolocação profissional, o requisito básico para ocupar um cargo de GRH é possuir experiência de pelo menos cinco anos na área de RH. Corrobora com esse requisito o MTE (2014) que, na Classificação Brasileira de Ocupação (CBO), sugere que, para ocupar um cargo de GRH, os profissionais tenham cursado, pelo menos, o nível superior completo, em qualquer ramo do conhecimento, com experiência ou formação complementar predominante nas áreas de psicologia ou administração. É também desejável que as

ocupações sejam exercidas por profissionais com quatro a cinco anos de experiência na área de recursos humanos. Percebemos que há sempre o recomendável ou desejável e não taxado como obrigatório, mais uma vez dando abertura para profissionais de qualquer área exercer a atividade de GRH.

A formação acadêmica dos gerentes pesquisados se deu em grande parte a partir da própria prática profissional, ou seja, várias competências dos GRH puderam ser adquiridas, desenvolvidas ou aperfeiçoadas enquanto procuravam atender as demandas inerentes à função.

Ao mesmo tempo, a prática foi indicando lacunas a serem preenchidas pela educação formal. Em razão disso, o norteador da formação acadêmica, no caso dos GRH pesquisados, foram os desafios trazidos pela prática, inclusive no que se refere aos investimentos em educação profissional formal que deveriam ser realizados para melhor qualificar essa prática.

Zarifian (2003, p. 35) chama de “qualificação o que sobressai dos recursos (em conhecimento, habilidade, comportamento) adquiridos por um indivíduo, seja por formação ou exercício de diversas atividades profissionais”. Portanto, qualificação é a ‘caixa de ferramentas’ e a competência o uso dessas ferramentas na prática, ou seja, aquilo que o empregado resgata de si, de seu patrimônio de competências e habilidades para enfrentar os desafios da atividade. Nas falas dos entrevistados constatamos que a formação profissional para gerenciar a área de RH se deu prioritariamente por meio da ‘prática’ “(...) *Gerir esta área tem sido um processo de construção, de desenhar as políticas e práticas de RH tudo com base na minha experiência*” (G1), de tal forma que as competências adquiridas são por meio da rotina. Outro gerente acrescenta “(...) *construindo tudo com base na minha experiência e isso está me trazendo muito estresse*” (G2), demonstrando que a sobrecarga da responsabilidade atrelada a experiência profissional é uma carga pesada para esta participante. Outro participante, destaca:

(...). As pessoas me perguntam: Você tem formação acadêmica em Gestão de Pessoas, Engenharia de Segurança e Saúde do Trabalho? Eu dizia não, minha formação é a prática. (G3)

Procuramos destacar na próxima categoria como se deu o ingresso na área de RH e os caminhos trilhados até a ocupação de uma função gerencial. Foi possível perceber que a formação acadêmica foi acontecendo a partir do exercício profissional, que, por sua vez, foi indicando os investimentos em matéria de formação a serem realizados para melhor atuar como gerentes.

4.2 Trajetória profissional

4.2.1 Ingresso na área de Recursos Humanos

O ingresso na área de RH, para a maioria dos gestores pesquisados, se deu muito precocemente na vida profissional. Para outros, o desejo de trabalhar na área foi despertado ainda na faculdade, através dos estágios. Tais situações estão registradas nas falas a seguir:

(...) no meu penúltimo ano de faculdade, a gente teve uma informação que tinha uma vaga para estágio na área de RH, fiz a seleção e passei. Era o meu desejo! Lá fiquei um ano. O diretor geral Brasil de RH dessa empresa, veio conhecer a filial que eu era estagiária. Numa conversa comigo eu já disse a ele que queria mais da empresa e da área. Ele disse para mim: ah! Você está concluindo o curso? O que te prende ao nordeste? Eu falei nada! E, ele o que você pretende da vida? Aí eu disse aprender, crescer, me desenvolver. Aí ele disse: venha me visitar em São Paulo. Tá, eu fui. E, aí ele me apresentou a diversos amigos que tinham várias empresas, foi assim que eu cheguei ao RH. (G5)

(...) quando eu estava perto de me formar, eu disse quero trabalhar na área de RH. Foi quando entrei na empresa Y, como estagiária no departamento pessoal, aí me encontrei na vida profissional. Tive muita sorte, porque dois meses depois, surgiu a vaga para analista de RH e eu assumi. Então, meu tempo de estagiária foi muito pouco. Uma carreira meteórica! (G2)

O despertar para a área de RH, portanto, se deu a partir das oportunidades que surgiram já na faculdade, especialmente durante estágios. Nesse contexto, o mercado de trabalho se abria para convocar os estudantes universitários ou recém-formados, dando-lhes oportunidades de aplicar na prática o que tinham visto na teoria.

A Associação Brasileira de Estágios (ABRES, 2015) afirma que 10% dos estudantes de nível superior em fase de conclusão de curso já fizeram ou fazem estágios em instituições de diversos segmentos. O presidente da ABRES destaca a importância do jovem ter uma formação qualificada e que para conseguir boas oportunidades profissionais são importantes o aprendizado contínuo e a possibilidade de aplicação da teoria à prática de um ofício. Para ele, as empresas obtêm diversas vantagens ao contratarem estagiários. Destaca que "se as organizações recrutam pessoas dedicadas, também saem ganhando, pois poderão formar um colaborador, dentro da cultura da própria instituição" (ABRES, 2015, p. 12).

Para outros dois pesquisados, que já atuavam como profissionais em outros departamentos, a inserção na área de RH se deu por meio de oportunidades surgidas dentro e fora das empresas em que atuavam. Como pode ser verificado nas falas a seguir:

Em 1998 tive uma oportunidade na empresa Y e entrei como técnica de segurança do trabalho. Só que eu entrei nessa área com um desejo de ir para o RH (...). Sinalizei à

minha gestora do meu sonho e a resposta foi que eu tinha que ter o nível superior completo. Até então eu acreditava que a atuação de nível técnico era suficiente (...). Eu sabia que só poderia assumir quando terminasse minha graduação, mas no 2º ano da universidade surgiu a oportunidade de assumir como analista de RH e aí era um sonho, entrei no RH na mesma empresa em que entrei como técnica de segurança do trabalho. (G1)

(...) eu comecei numa empresa em São Paulo como office-boy. Fiquei nesta empresa por quatro anos. Eu tive a oportunidade de passar em vários setores. Fui parar nos RH desta empresa como auxiliar de pessoal, depois assistente de pessoal e, mais tarde, encarregado de pessoal. Cheguei a encarregado de pessoal na primeira empresa, do meu primeiro emprego, e aí me apaixonei por RH e pelos desafios. (G6)

A carreira nas organizações, como destaca Tolfo (2002), tem sido tradicionalmente associada a um caminho trilhado num determinado espaço-tempo, marcado por sucessivas progressões profissionais. A autora destaca que geralmente a trajetória profissional segue um percurso similar ao ciclo do desenvolvimento humano, que envolve diferentes fases, tais como: “idealização ou fantasia sobre o trabalho; ingresso ou entrada propriamente dita no mundo profissional; desligamento da empresa ou aposentadoria” (p. 41). Esse modelo tradicional de carreira está, segundo Tolfo (2002), em conformidade com um contexto estável em que o emprego era entendido como sinônimo de trabalho.

Outras formas de ingresso dos GRH ocorreram ou em função da influência de colegas que perceberam que havia maior compatibilidade do perfil profissional com a área de RH do que com a atividade que desenvolviam ou então a própria prática profissional foi sugerindo mudanças de percurso. As falas a seguir dão conta dessas situações.

(...) eu estava bem como coordenadora em outra área de atuação, até que um dia o meu chefe chegou para mim e disse que eu estava na área errada. Ele disse que era para eu estar na área de RH. Eu nunca tinha imaginado. Mas, aquilo acendeu a luz. Aceitei participar do programa de sucessores para GRH e fui passando nas etapas. Aí comecei na área, realmente eu me identifiquei, adorei, é uma área assim, que eu não tenho a menor pretensão de sair mais (G3.)

(...) quando conclui o curso (graduação) eu não queria investir na área de serviço social, eu tirei o que as atividades e disciplinas tinham e o que eu podia aproveitar para o RH (...) lá na usina onde eu iniciei minha vida profissional no RH, a empresa não tinha e nem queria assistente social. O analista de RH fazia esse papel social. Foi assim que iniciei (G4).

Verifica-se que os GRH ingressaram na área de RH por diferentes portas, meios e formas, mas é comum nas falas o despertar surgido das oportunidades ou possibilidades que se abriram diante deles. Em seguida, complementando esta categoria, discorreremos dos caminhos trilhados até se tornarem GRH.

4.2.2 Caminhos trilhados até se tornarem Gerentes de Recursos Humanos

O tempo de experiência sinalizado pelos GRH foi em média de 18 anos na área de RH e de 15 anos como GRH. Porém, antes de se tornarem gerentes, um longo percurso foi trilhado, no qual as decisões profissionais foram sempre ponderadas por exigências de natureza pessoal ou familiar, como podemos observar nas falas a seguir:

(...) mudei pra São Paulo, sozinha, em 1999. Eu tinha 21 anos de idade, eu olhei e disse assim ou eu invisto agora ou nada. E, aí eu fui com o projeto pessoal de ficar apenas dois anos e fiquei 10 anos. (G5)

(...) antes de ser gerente eu já tinha minhas filhas, estava no segundo casamento, mudei de cidade duas vezes (...) Todas as minhas decisões eu levava em conta minhas filhas e a adaptação delas. (G1)

(...) Eu participei do programa de sucessores, com um mês de passar na seleção para GRH surgiu uma oportunidade maravilhosa, ser gerente em outro estado, só que eu também tinha um mês de casada (...) Eu disse à empresa “não, não dá, eu adoraria esse desafio, mas realmente não dá”(...) Logo depois surgiu uma oportunidade na pior das fábricas da empresa. Para você ter ideia, essa fábrica teve 04 acidentes fatais consecutivos. Foi nesse cenário que eu assumi a minha primeira gerência de RH. (G3)

(...) em 1996 recebi um convite para voltar para a indústria como gerente de RH. A minha seleção foi fazer uma auditoria no departamento pessoal e fazer um projeto de melhoria para a empresa. Depois disso o diretor perguntou se eu queria ficar como GRH, só que era numa cidade/estado distante, mesmo assim eu aceitei, aí deixei minha cidade, a casa dos pais e fui morar sozinha (...). Nessa empresa eu passei dois anos, porque precisei voltar a (cidade de origem), o motivo? Minha mãe estava com problemas de saúde e eu não sabia quanto tempo de vida ela ainda ia ter. (G4)

Tolfo (2002) destaca que as organizações possuíam diversos níveis hierárquicos e os funcionários aspiravam alcançar o sucesso mediante ascensão na carreira. Esse panorama tornou-se mais exigente atualmente e algumas perspectivas de carreira são possibilitadas pelo incremento da qualificação profissional e pela necessidade do desenvolvimento de competências.

Estudos conduzidos por Veloso, Dutra, Fischer, Pimentel, Silva e Amorim (2011) verificaram a relação entre a adoção de práticas de gestão de carreiras por empresas atuantes no mercado nacional e a percepção de seus executivos (diretores, gerentes e supervisores) e não executivos (ocupantes de cargos operacionais) sobre suas possibilidades de crescimento profissional no seu emprego atual. Os resultados, em geral, demonstraram que os executivos/gerentes percebem positivamente sua possibilidade de crescimento profissional em uma proporção mais elevada do que os demais funcionários, mesmo em empresas que não adotam processos e práticas definidas de gestão de carreira.

Nesse sentido, a nossa pesquisa verificou que os GRH possuem uma perspectiva de encarecimento menos atrelada à empresa onde trabalham. Veloso et al. (2011) defendem que as exigências que recaem sobre esses profissionais (gerentes) os estimulam a se responsabilizarem mais diretamente pela própria carreira. Nessas carreiras, conforme destaca Arthur et al. (1999) citado por Veloso et al. (2011) é “preciso desenvolver redes de relacionamento, encontrar significado pessoal no trabalho, além de aprimorar capacidades técnicas” (p. 69). Como podemos perceber nas falas a seguir:

(...) comecei como auxiliar, depois assistente, analista, coordenadora, até chegar a supervisora de RH tudo numa única empresa. Depois de 10 anos em São Paulo, eu disse chegou o momento de ir embora. Voltar a minha cidade de origem, buscar oportunidades no meu estado. (G5)

(...) depois de 26 anos de experiência profissional, dos quais 15 foram na área de RH, me surgiu uma oportunidade de participar de um processo seletivo para gerente (...) Participei do programa de sucessores da empresa e passei, aí eu fui assumir uma unidade fabril em uma cidade vizinha. (G1)

(...) quando terminei a pós-graduação a minha expectativa era ser gerente de RH e não tinha oportunidade na empresa que eu estava. Mesmo assim eu fazia a função como gerente, sendo coordenadora. (G4)

(...) eu estava como coordenador de RH, querendo sair da cidade de SP. Foi quando eu busquei uma empresa que tivesse filiais fora da cidade. (...) foi aí que surgiu um convite da empresa X. Em menos de 30 dias eu já estava em, entretanto continuava em São Paulo, mas como gerente de RH, trabalhando numa fábrica de 3.500 empregados e aceitei ficar lá por três anos. Embora, o meu desejo era voltar para o nordeste. (...) foi quando os diretores me chamaram e me disseram que eu não podia sair (da empresa) e me fizeram uma proposta para ser transferido. Vim pra Recife e fiquei por 13 anos. (...) tive todas as oportunidades de passar por todos os desafios que a área de RH oferece ao gerente de RH. (G6)

Como foi visto a trajetória profissional dos GRH confere certa empregabilidade em qualquer organização, independentemente das carreiras estarem atreladas ou não a empresa em que trabalham, pois a experiência profissional adquirida ao longo da carreira é fator chave para contratações como GRH.

Veremos a seguir a dinâmica da atividade gerencial dos GRH, que procura oferecer pistas acerca da atividade estudada.

4.3 O trabalho prescrito

Brito (2008a) destaca que “trabalho prescrito é o que é esperado, no âmbito de um processo de trabalho específico, com suas singularidades locais” (p. 440). Nesse sentido, o trabalho prescrito procura estabelecer regras e objetivos definidos pela organização bem como as condições de trabalho necessárias à realização desses objetivos. Em linhas gerais, é o que se ‘deve fazer’ em momentos determinados.

De acordo com os participantes, existe um vácuo de prescrições no que tange a atividade do GRH. Em cinco situações, a prescrição que serve de referência é a trajetória e experiência profissional de cada um. Apenas um caso destacou que, ao chegar à empresa, já existia uma prescrição, embora no ato da contratação já tenha ficado claro que necessitaria de revisão e que seria demandada da área de RH a modificação das prescrições da própria área.

Dejours (2015b) defende que as decisões, orientações e interpretações do gerente devem estar ancoradas na “doutrina” da empresa, ou seja, em um conjunto de noções ou ideias que permitem interpretar os fatos, orientar ou direcionar as ações. Nesse sentido, a doutrina não constitui um rol de especificações que fornece respostas operacionais aos problemas concretos, mas princípios que devem se traduzir em ações concretas. Ou seja, a doutrina tem como conteúdo a visão, missão, políticas, valores, plano orçamentário da organização, que pautam as prescrições, essas, por sua vez, mais específicas.

Quando eu cheguei para gerenciar não existia qualquer tipo de prescrição sobre o que fazer. O que tinha, quando cheguei era visão, missão e valores, o básico para

uma empresa existir. A descrição de cargos começou lá com minha experiência (...) O “que fazer” não estava claro e nem o “como eu tinha que fazer”. (G1)

Na presente pesquisa, por meio dos dados coletados, observamos que as orientações ou diretrizes oriundas dos superiores hierárquicos não permite, em geral, enxergar com suficiente clareza o trabalho a ser desenvolvido. A partir de indicações, na maioria das vezes genéricas, o GRH colocava-se a tarefa de deduzir o seu trabalho, a sua prescrição. Não raras vezes, a própria empresa contratante não tinha clareza das razões pelas quais contratava um gerente de RH, o que explica o fato de fornecer apenas diretrizes genéricas. Cabia, então, ao contratado, ancorado na sua experiência, ‘sentir a empresa’, detectar o que aquele contexto específico demandava. O GRH, portanto, não conta, como talvez ocorra com outras categorias profissionais, com um patrimônio de prescrições que pudesse servir de guia para as atividades e ao qual pudesse recorrer quando se visse confrontado com determinadas situações.

Dejours (2015b) destaca que sempre existirá um desvio entre o trabalho prescrito e o real, razão pela qual os empregados realizam adaptações das ordens ao contexto que está sendo enfrentado e tendo como referência a doutrina. De modo que o participante destaca *“Eu gosto de partir de um referencial, nem que seja a missão da empresa ‘o sentido de existir’ ou a carta de valores” (G2)*, de tal forma que mesmo sendo responsabilizado pelas implantações de normas, diretrizes o participante gosta de apoiar-se em uma ‘doutrina’.

O ‘partir de um referencial’ que o GRH se refere é algo que já existia previamente à sua chegada a empresa ou mesmo a identidade organizacional. Esse referencial permite ao gestor encontrar premissas para apresentar soluções ou saídas para os problemas enfrentados no dia a dia.

Brito (2008a, p. 442) afirma que há situações em que as “prescrições não são identificadas com clareza ou se apresentam de forma implícita”. Na presente pesquisa verificamos que, em algumas situações, o que existe é um diretor, presidente ou superior hierárquico que ‘dá um suporte ou troca uma ideia’, mas, na maioria das vezes, o que se espera é que, por se tratar de cargo gerencial, o GRH já venha com um estoque de soluções para os problemas organizacionais.

(...) nós é que temos que orientar quem está acima da gente, geralmente esse gerente de fábrica ou diretores ou mesmo o presidente, vem de áreas comerciais, de áreas técnicas, de áreas da qualidade (...) eles não têm essa bagagem de lidar com pessoa, se ficar esperando que a diretriz surja deles, parta deles, esqueça porque seu trabalho não vai sair do canto. (G3)

Essa expectativa de que o GRH proponha saídas para os problemas organizacionais, vai demandar deste profissional uma grande capacidade de leitura, compreensão e sensibilidade para perceber o que tem de realizar naquele contexto específico em que se encontra para atender as expectativas da organização sem esquecer dos funcionários da empresa. Brito (2008a) chama atenção para “uma nova tendência nas organizações que é a prescrição subjetiva, traduzida como sinônimo de criatividade, iniciativa, autonomia e disponibilidade para o dia a dia no trabalho” (p.442). De fato, é isso que se demanda o GRH, ou seja, que ele seja proativo, que ele tome iniciativas, que ele não espere diretrizes muito específicas da empresa.

Nesse sentido, a expectativa da organização, ao contratar um GRH, é que este participe do planejamento e seja o proponente das políticas de RH para a organização e não espere por diretrizes prontas e moduladas. Dessa maneira, que podemos falar de ‘solidão do

gerente' na tomada de decisão ou formulação de estratégias para a área de recursos humanos, que tem que se confrontar consigo nas variadas formas da atividade. Para efeito disso, Dejours (2015b) aponta que a doutrina é um instrumento de criação de coerência, cuja falta ou perda conduz à solidão.

As empresas que hoje se apresentam com objetivos cada vez mais amplos e exigentes levam o sujeito a “dar tudo de si” para alcançar os resultados esperados gerando, em muitos casos, fadiga e esgotamento (Brito 2008a, p. 442). Destaca-se aí o fato que o GRH se encontra sozinho, amparado unicamente na doutrina e diretrizes da empresa (quando existem), e se espera que deles parta a tradução dessas orientações fornecidas pela empresa na forma de políticas para toda a organização.

O rol de atividades prescritas cede lugar aos objetivos estratégicos traçados pela diretoria, presidência ou acionistas da empresa, onde se diz o que fazer de modo genérico. Como se pode verificar na fala abaixo:

Na empresa que eu trabalho existe o presidente e abaixo dele três diretorias. Uma dessas é a diretoria de RH que ficam subordinadas duas gerências: a de desenvolvimento e a de administração de pessoal (...) é uma estrutura muito enxuta. De cima, partem os objetivos estratégicos por diretoria muito abrangente. De mim são desdobradas todas as diretrizes de RH para o resto da empresa. Funcionamos como um corporativo (...), mas não temos quase nada escrito (formal). Podemos utilizar uma consultoria para nos auxiliar na construção das políticas, mas tudo é com base na minha experiência. Minha diretoria de RH é de outra área (...) Então, ela mesma diz, “faça conforme você já sabe fazer”. (G1)

O que se pode observar nas entrevistas é que a experiência profissional é algo determinante para uma contratação de GRH, haja vista que é essa experiência que vai permitir uma autonomia na proposição das políticas de RH em cada contexto específico.

Para Zarifian (2003) a margem de autonomia requerida do trabalhador é grande. Segundo esse autor “alguém é tanto mais qualificado (e, portanto, remunerado) quanto mais autônomo for o seu trabalho” (p.12-13). As prescrições contribuem para o desenvolvimento da atividade ou podem ser, conforme Brito (2008a, p. 442), “ineficazes ou perturbadoras”. Destacamos que as prescrições encontradas neste estudo foram basicamente as estratégias das organizações pesquisadas, uma linguagem que os gestores devem saber decodificar encontrando aí as prescrições que devem guiar sua atividade.

Zarifian (2003) quando propõe o modelo da competência destaca que, na primeira fase, o importante é conhecer a estratégia da empresa, pois é pré-requisito para propor qualquer política ou comportamento dentro da organização, assim como também é uma forma de unificar a empresa.

(...) então, eu preciso estar sabendo que a empresa e fábricas agregadas, tem como plano para dia 10 de julho ampliar a linha de produção do produto X. Logo, para mim isso é importante. Eu tenho que saber também como é que nós estamos gerindo o nosso faturamento, a marca “tal” está alinhada com o que foi planejado? A marca “tal” não está vendendo? Então, para mim tudo isso é muito importante e faz parte do meu trabalho, porque é onde eu consigo também ajudar a empresa. Portanto, participar da estratégia da empresa é uma maneira de situar como fazer o meu trabalho. (G6)

Na ausência das prescrições o GRH recorre aos objetivos estratégicos da empresa. Portanto, há uma necessidade de que o GRH esteja inteirado dos planos da empresa nos mais variados níveis, porque disso vão ser desdobradas as políticas e planos de RH para o resto da empresa. Mas, para isso é preciso que o próprio GRH traduza ou decodifique de que maneira pode atuar.

Dejours (2015b) defende que a doutrina se refere às orientações gerais e ao lugar que a empresa pretende e deseja ocupar na organização social, econômica, cultural e política. Nesse sentido, é responsabilidade do gestor participar da elaboração ou reformulação da doutrina, colaborando na formulação das estratégias.

No entanto, em uma das situações analisadas, observou-se que as informações, diretrizes ou comunicações são fornecidas nos momentos mais informais e improváveis possíveis, como nas paradas para o cafezinho ou por meio de telefonemas, ou no meio das reuniões, ou ainda nos finais de semana. Como observado abaixo:

(...) É muita coisa para fazer e tudo depende das diretrizes da diretoria e essas diretrizes não são claras (...) A nossa área de RH que é uma área corporativa, ou seja, de onde partem todos os processos de RH para as outras unidades do Brasil e estes processos ou políticas estão sendo montadas, então é tudo muito braçal e exige muito de mim (...) Ainda tem as mudanças das “regras de jogo” no último momento, por parte da diretoria. Tudo está sendo desenvolvido com base nas minhas experiências profissionais. As informações são desconectadas, são dadas por telefone fora de hora. Não tem um fórum específico, apesar de ter reuniões, nestas a gente “apanha” porque não fez, mas na verdade ninguém diz que era para fazer, nem a forma que era para fazer. Na reunião é dito algo e no meio da semana é mudado (...)
(G2)

É cobrado pela empresa que o gestor traduza a estratégia para depois fornecer diretrizes para as outras unidades da organização. Na situação exposta anteriormente, nem a própria organização tinha clareza das orientações a serem dadas. Nesse caso é o GRH que tem que deduzir, interpretar, extrair orientações no vácuo de prescrições com as quais conta.

Em outras situações, observa-se que “as prescrições são contraditórias, ou então a sua ausência ou não definição clara dos objetivos ou instruções compromete o desenvolvimento das atividades e a saúde do trabalhador” (Brito, 2008a, p. 442).

Na situação discutida por G2, o fato da empresa estar passando por reestruturações, as comunicações e diretrizes não estão sendo suficientemente claras. Nessa situação aumenta a responsabilidade do GRH que busca ancorar-se na sua experiência e trajetória profissional, de modo a captar o que ‘fazer’ nos mais variados momentos, evitando erros de leituras e de interpretações de contexto. Em outras situações, os gerentes mencionaram a existência de uma descrição de cargos como sendo um norteador do que fazer, muito embora essa prescrição ainda se encontrasse em processo de construção e, desse modo, não era algo que pudesse efetivamente guiar suas atividades.

Lá eu fui contratada para reestruturar o RH. (...) quando eu cheguei à empresa eu fui atrás do plano de cargos, não tinha. Aí eu criei os planos com critérios do que fazer, progressão salarial, benefícios (...) Quando eu cheguei na descrição dos cargos dos gerentes, o presidente da empresa disse: “não, tira os gerentes, gerente é negociação diferenciada, eu não posso misturar isso no plano”. Eu disse: “mas se é regra, tem que ser para todo mundo, porque quando o gerente chegar ele vai saber exatamente o que fazer, terá um norte (...) Com isso, eu entendi que é por que o profissional tem um

cargo de gerente, fica subentendido que ele deve agir pela própria experiência e solicitar o quanto menos dos diretores? (G4)

De maneira geral, nas situações estudadas, os GRH afirmaram ser tarefa deles ‘intermediar as relações entre patrões ou acionistas e empregados’; ‘fazer cumprir as regras ou normas institucionais ou disciplinares da empresa’ e ‘fazer cumprir as estratégias da empresa’, traduzidas em metas e objetivos. Muito embora a única prescrição encontrada nos dados desse estudo foram os objetivos estratégicos, estes objetivos não eram claros o suficiente para se chegara um rol de atividades a serem executadas (trabalho prescrito).

Mais uma vez questionados a respeito do ‘como fazer’, os entrevistados disseram que isso era uma prerrogativa dos próprios gerentes, evidentemente ancorados na doutrina ou em orientações recebidas, mas especialmente na capacidade de ‘sentir a empresa’ e de perceber onde o investimento do trabalho deveria se dar.

O trabalhar é um modo específico de engajamento da personalidade para enfrentar uma tarefa definida por constrangimentos materiais e sociais. Dejours (2012b, p. 24) destaca que “a principal característica do trabalhar é que, mesmo que o trabalho seja bem concebido, mesmo que a organização do trabalho seja rigorosa, mesmo que as indicações e os procedimentos sejam claros, é impossível atingir a qualidade caso se se respeite à risca as prescrições”. Portanto, trabalhar é preencher o abismo entre o prescrito e o efetivo, é fazer face aos imprevistos presentes na sua atividade.

Na próxima categoria analisaremos o trabalho real, que é toda manifestação diferenciada às normas e prescrições. É todo o engajamento físico e mental do trabalhador acerca da atividade.

4.4 O trabalho real do GRH

O encontro com o real do trabalho faz os sujeitos se valerem de truques, jeitos, astúcias, habilidades para superar os imprevistos que surgem cotidianamente e que revelam um exercício de uma inteligência da prática. Trabalhar, nesse sentido, é desenvolver a inteligência para enfrentar o real que resiste (Dejours, 2015a).

A atividade do GRH, embora seja pontuada de imprevistos, é guiada por um planejamento diário, semanal ou anual. Alguns dos gerentes citaram a agenda como instrumento para o planejamento das atividades do dia e/ou da semana. A agenda, na maioria dos casos, é preenchida e atualizada pelos próprios gerentes. Em outros casos, há uma secretária ou assistente, responsável pela marcação dos diversos compromissos do dia.

(...) eu traço os compromissos, estipulo os dias e horas da semana, coloco na agenda e vou seguindo fielmente a minha agenda. (G4)

Tenho uma agenda que eu tento ser muito fiel às atividades e compromissos que eu coloco ali, se a gente não tiver disciplina para cumprir essa agenda a gente se perde, porque as demandas são muitas(...) A minha secretária tenta não marcar mais de dois ou três compromissos por dia. (G3)

Eu tenho uma agenda física, que tem meus compromissos, meu planejamento do dia, da semana, do mês e eu sigo esse planejamento. (G5)

Eu tenho um sistema de trabalho que é uma coisa minha, se eu não tiver minha agenda do dia e da semana organizada eu não funciono. E mais, organizo a minha

agenda, a do meu analista e do meu estagiário que me dão suporte, logo temos toda nossa rotina distribuída por semana. (G1)

Observa-se, por meio das falas anteriores, uma prática comum entre os GRH de utilizar a agenda como instrumento para registrar os compromissos e atividades a serem desenvolvidas durante o dia. Ainda sobre o planejamento das atividades, um dos gerentes entrevistados afirmou que é essencial planejar as atividades macros da área de RH uma vez por ano por meio de um plano de ação, de tal forma que o participante destaca *“Tenho meu plano de trabalho que eu faço uma vez por ano. Desse plano de trabalho eu gero um plano de ação. Em cada ação, que corresponde uma atividade a ser executada, eu estipulo um prazo (curto, médio ou longo) e eu vou acompanhando prazo a prazo. Tenho esse planejamento macro que me guia.” (G3).*

Ainda com relação ao tema planejamento das atividades do GRH, há quem não consiga cumprir o planejado, porque o quantitativo de funcionários é grande, de tal modo que o participante destaca *“(...) porque tudo é muito grande para esse público de 2.500 funcionários e o tempo é muito corrido. Então, não dá para planejar e sair do jeito que eu quero” (G4).* Nesse contexto, Molinier (2013) define a organização do trabalho como tudo o que remete ao conteúdo do trabalho e ao modo como as atividades são realizadas. Por exemplo, quais procedimentos, ferramentas, máquinas, meios são previstos. Dessa forma, a empresa disponibiliza os meios e cada gerente utiliza mais pertinentes para desenvolver suas atividades. Convém ressaltar que nenhuma organização de trabalho citada pelos GRH abriga a utilização de uma ferramenta de planejamento específica ou formal para suas atividades.

Já para Brito (2008b) trabalho real exige sempre uma mobilização cognitiva, coletiva e afetiva do trabalhador, e por isso, nunca é simplesmente execução. De tal maneira, que esta pesquisa identificou ainda que o trabalho de planejamento do GRH, inicia já em casa e

prossegue no percurso casa até a empresa. Esse tempo que vai do momento em que acorda até a chegada ao local de trabalho é utilizado para repassar, mentalmente, todos os compromissos, atividades e rotinas do dia de trabalho que ‘logo irá se iniciar’. As falas abaixo retratam como isso ocorre:

Eu saio de casa com um planejamento na cabeça do que eu vou fazer ao longo do dia. Como o percurso é grande, porque eu passo 40 min para chegar aqui na empresa, eu já vou mentalizando o que eu preciso fazer (...) Eu também já vi no dia anterior a minha agenda do dia seguinte, então eu já sei quais os compromissos, então eu repasso as atividades (mentalmente) e o que eu vou fazer nas “brechas” (horários vagos) ao longo do percurso até chegar a empresa. (G3)

Normalmente eu penso no dia de trabalho na hora que começo a tomar o banho de manhã (...) eu já venho no caminho pensando na minha agenda, algumas coisas eu já deixo anotado no dia anterior (...). (G4)

Convém salientar que o planejamento da atividade está muito condicionado ao estilo de cada pessoa. Normalmente, está calcado na experiência profissional que cada um traz consigo. Não obstante, percebemos elementos comuns, para além das diferenças de estilo. Por exemplo, o trabalho começa antes do horário formalmente estipulado, ou seja, no dia anterior por meio da consulta ao que está programado para o dia seguinte, tem sequência quando se está no banho ou tomando café e prossegue no percurso de casa até o trabalho.

Eu não trabalho como “bombeiro” (apagando incêndios, resolvendo problemas à medida que forem surgindo). Eu não venho para cá para esperar a demanda

aparecer, porque se a gente se propuser a trabalhar como “bombeiro” você vai trabalhar como “bombeiro”, e o que não falta é problema para você resolver, então eu saio de casa “hoje eu tenho que fazer isso e aquilo”, tenho um planejamento. (G3)

Para mim é disciplina cumprir a agenda. Eu preciso trabalhar isso em mim, só que infelizmente isso não depende só de mim, porque o diretor está na empresa todos os dias e ele não marca hora comigo, ele liga e diz venha aqui. Aí bagunça toda a minha agenda e o planejamento que eu fiz. (G4)

É pertinente dizer que há quem prefira trabalhar ao sabor das demandas que surgem ao longo do dia. O simples fato de aparecerem imprevistos durante a execução da rotina é algo esperado, embora não deixe de configurar-se como imprevisto e, portanto, como novidade. Observamos, também, que outros GRH preferem trabalhar de forma preventiva, quebrando o paradigma de que o gerente tem tempo livre, conforme destaca o participante “Eu tenho algumas atividades que são de rotina, mas tenho outras milhares que são sobre demandas” (G5). Dessa forma o ócio nunca é formalizado, porque sempre há algo mais a fazer. Conforme podemos observar na fala a seguir:

Então meu dia é muito corrido. Eu não tenho tempo para ócio, tempo livre. Mas, quando eu tenho um momento, eu vou pesquisar alguma dúvida em relação ao trabalho, seja na área de pessoal, na área trabalhista, porque às vezes eu peço uma informação ao advogado e demora chegar, aí eu mesmo vou atrás da informação. (G4)

Dejours (2004, p.76) destaca que “a preparação da organização do trabalho real implica, muitas vezes, o afastamento das prescrições para dar início à atividade de interpretação”. Nesse sentido, perguntamos como é um dia típico de trabalho dos GRH e as falas abaixo são reveladoras do padrão de respostas que obtivemos:

Quando eu chego, as pessoas normalmente vêm atrás de mim, aí eu dou bom dia a minha equipe, pergunto como vai, como as pessoas estão, se alguém teve algum problema de saúde e se tem algum documento para assinar, pergunto se tem alguma novidade, aí se está tudo ok eu entro na minha sala. (G4)

A minha rotina normal na empresa é no momento que o turno da madrugada está saindo, eles trabalham das 23h às 07h. Então eu chego e a primeira coisa é procurar essas pessoas que estão saindo, porque normalmente tem alguma solicitação, seja para a entrega de documento, solicitar alguma informação ou eu preciso dar alguma informação pra eles. Esse turno da madrugada sempre se sente abandonado, fora da empresa, porque não participam das atividades normais que o RH e os outros setores proporcionam. (G5)

Nesse sentido, ainda sobre o dia de trabalho, alguns gerentes consideram a segunda-feira um dia crucial, seja para reunir-se com os diretores e inteirar-se do que está acontecendo (ou pode vir a acontecer) na empresa ou dos planos a serem implementados e assim identificar que tipo de contribuição à área de RH pode oferecer em cada situação. A segunda-feira é também utilizada para reunir-se com o superior hierárquico imediato e prestar contas das realizações da semana anterior, como também é momento de traçar metas para a semana seguinte. A segunda-feira é o momento também de pactuar com a equipe, de anunciar as

metas, de dividir o trabalho, de harmonizar as ações individuais. Portanto, o início da semana é denso, concentrado, exigindo do gerente de RH interagir com diferentes atores, com suas exigências e jeitos peculiares. Ler e responder e-mails aparece também como uma atividade cotidiana e que consome muito tempo. É preciso, nesse caso, filtrar, selecionar o que se mostra relevante e que necessita de uma resposta imediata. Os e-mails que não se enquadram nessa categoria podem ficar para depois, esperando alguma brecha no tempo do gestor.

É importante observar que a segunda-feira é um dia longo, que desperta de forma antecipada a ansiedade, já no domingo à noite. É preciso sair do intervalo do final de semana para imbuir-se dos desafios que a semana inevitavelmente trará. As falas a seguir dão conta dessa realidade.

Vou descrever a segunda-feira é quando passa o fim de semana e a gente se desliga, apesar de eu ter que trazer algum trabalho para casa, mas, vamos lá... para a segunda-feira eu já tenho ficado ansiosa no domingo à noite, porque a segunda-feira é muito estressante, porque a gente começa logo com uma reunião de acompanhamento com a diretoria de como estão os nossos projetos. (G2)

(...) nessas reuniões da segunda, todos os gerentes estão presentes e nós tratamos dos assuntos da unidade (filial da empresa). Cada gestor fala da sua área, o que está precisando ou que está realizando de demandas locais. E, aí nesse momento, eu fico sabendo quais são os próximos planos da empresa e como o meu trabalho de GRH poderá ser requisitado. (G6)

Na segunda por volta das 9h da manhã eu tenho uma reunião com a minha gerência geral, então a reunião dura cerca de 1h e meia. Ela instituiu essa reunião com o

objetivo de se apropriar do que está acontecendo nos dois serviços subordinados a ela e também de direcionar o que é foco dela. (...) ela chama essa reunião de despacho, então toda semana faz um despacho e no despacho a gente passa toda a rotina que eu tenho. (G1)

(...) nessa reunião minha chefe não tem uma pauta específica. É o que aconteceu na semana anterior. Eu apresento como foi a semana que passou, como estão minhas atividades e o que tem de previsão para a semana que inicia. Fico aguardando ela me dar às diretrizes para a semana que inicia. (G2)

Chego todos os dias e vejo se tem alguma demanda da diretoria, abro os e-mails, se não tenho fecho os e-mails, porque se pela manhã eu ficar lendo os e-mails eu já vou perder o dia, porque eu vou pegando para resolver e aí quando eu olho já é meio dia. (...) na segunda sento com meu coordenador de RH para ver se tem alguma demanda, algum problema na noite anterior. (G3)

Início na segunda-feira às 08:30 com uma reunião junto com a minha equipe. Nesta, vemos todas as prioridades da semana, a gente coloca todas as demandas para dividir as atividades minha e deles. (G5)

Os gerentes procuram aproveitar essas oportunidades de encontro com os superiores hierárquicos, imediato e mediato, para captar diretrizes que possam nortear o seu trabalho. Essa é uma competência que se desenvolve com o tempo, a de ‘ler nas entrelinhas’, de deduzir ações a realizar a partir de poucos sinais, de montar, como se fosse um quebra-cabeça, um cenário no qual se identifique a contribuição do GRH. Nesse contexto, Éster e

Melo (2006) destacam que o trabalho administrativo dos gerentes envolve execução de rotina, incluindo rituais e cerimônias, mas o que prevalece na sua atividade ainda é a comunicação verbal, principalmente telefonemas e reuniões.

4.5 O saber fazer de cada GRH e os meios de controle da atividade

Como já assinalamos sobre a experiência, o saber fazer de cada gerente é um fator chave na sua atividade como GRH. Por experiência, queremos significar a passagem por diferentes contextos organizacionais, as iniciativas e as experimentações que foram realizadas, os sucessos, os fracassos, as aprendizagens, etc. Todo esse patrimônio permite refinar a capacidade de análise e diagnóstico de situações. Quando se contrata um gerente de RH o que se requisita é esse patrimônio que ele carrega consigo. Um número muito restrito de empresas tem clareza sobre os investimentos necessários a fazer em matéria de recursos humanos. Desse modo, o GRH desponta como aquele que pode ajudar a enxergar como usufruir do patrimônio humano para atingir objetivos organizacionais. Colaboram para esse saber fazer do gestor de RH elementos variados, proveniente das falas, ou seja, do dito, mas também do não-dito, das observações realizadas, das entrevistas, conversas, entre outras. Nota-se uma similaridade nas práticas ou políticas de RH implementadas pelos diferentes gerentes pesquisados, diferindo apenas na forma de executar, que é contingente a cada situação organizacional.

Em relação às medidas de controle ou o modo como os GRH fazem para acompanhar as políticas ou programas da área de recursos humanos, os gerentes citaram que precisam de recursos tecnológicos, ou seja, de sistemas de informações que forneçam suporte às suas atividades diárias. O *software* é alimentado por uma ou mais pessoas da equipe, sendo os dados transformados em informações e as informações em relatórios, permitindo o gerente

acompanhar a dinâmica da gestão por toda empresa. A falta deste, por sua vez, gera controles ineficientes, relatórios com informações desencontradas e, obviamente, insegurança na tomada de decisão. O estudo encontrou uma insatisfação que foi geral nesse quesito como podemos observar nas falas abaixo:

Eu implanto as políticas de RH, mas na hora do controle, falta. Nada lá é sistema. A avaliação de desempenho é feita em papel, depois uma planilha em Excel é alimentada pelo analista de RH e daí a gente gera a pontuação de acordo com essa planilha (...). Um erro de pontuação nesse processo pode gerar uma insatisfação brutal, uma vez que é esse processo manual de avaliação de desempenho que permite a progressão salarial na empresa. (G1)

Quem tem informação, tem poder e os softwares de RH não se conversam, não são interligados com os outros da empresa, por exemplo, com o financeiro, com a saúde e segurança. Um desastre! Temos muitos acompanhamentos paralelos que geram retrabalho e não são confiáveis. (G2)

Os sistemas de informações para o RH aqui é uma das minhas lutas pra este ano, é tentar conseguir fazer acontecer. Hoje a gente faz 500 controles, 500 acompanhamentos, de transporte a atestado médico e tudo em planilha de Excel, planilha, planilha. Chega uma hora que são cinco anos já de histórico, aí não dá mais. (G5)

Eu gostaria de apertar um botãozinho aqui e dizer vire um relatório, mas a gente aqui ainda não tem isso. Nossos softwares não dão conta para os controles que um

GRH precisa (...). Outro dia me ligou um diretor perguntando se eu estava na fábrica, eu disse que sim, ele queria saber quantos funcionários nós tínhamos em determinada filial, informação atualizada. Quando terminei de falar tudo, ele disse que eu estava bem de cabeça, aí eu disse que na falta de sistemas, eu tenho um quadro branco na minha frente que é atualizado diariamente à mão. (G6)

Especificamente em relação à fala do G6, verificamos, no momento da entrevista, que as informações ou indicadores contidos no quadro branco mencionado, localizado na parede em frente à mesa do GRH, são: número de funcionários próprios por unidade ou filial; quantitativo de acidentes de trabalho, com e sem afastamento; índices de absenteísmo e *turnover*¹⁵; vagas abertas e encerradas para processo de seleção; número de processos trabalhistas; horas de treinamento ministradas aos funcionários, entre outras informações, que o gerente precisa ter em tempo real, para acompanhar a gestão de recursos humanos na empresa. Esses dados são indicadores comuns da área de RH que são utilizados por todas as empresas que os gerentes pesquisados trabalham. Mas, o que ficou evidente com relação aos mecanismos de controle das políticas de RH se resume na queixa unânime de que se tivessem sistemas que fornecessem essas informações em apenas um “clique”, o percentual de acerto no processo de tomada de decisões seria, certamente, mais elevado, porque estariam calcados em informações fidedignas. No caso do G6 a atualização é feita manual e diariamente por funcionários da própria área que se revezem, diariamente, onde os números, obviamente, são computados manualmente.

Dessa forma, podemos observar na categoria que acabamos de analisar que o dia a dia dos GRH é preenchido de planejamentos, controles, tomadas de decisões. A seguir,

¹⁵*Turnover* é um conceito frequentemente utilizado na área de Recursos Humanos para designar a rotatividade de pessoal em uma organização, ou seja, as entradas e saídas de funcionários em determinado período de tempo.

Focalizaremos o estilo de gestão de cada gerente e o modo como intervém na questão da formação e desenvolvimento da equipe.

4.6 O Estilo de cada gestor e o modo como intervém na formação profissional da equipe de RH

O estilo de gerir é talvez o traço mais evidente de cada gestor pesquisado nesse estudo. Pudemos observar, de modo geral, que o GRH obteve uma formação acadêmica que envolve a graduação e diferentes especializações, muitas delas requisitadas pelo próprio trabalho e que permitiram a cada um assumir uma identidade de gerente que mais tarde é reconhecida e validada por todos que participam do trabalho. Nesse sentido, os nossos entrevistados exemplificaram como se veem e como as pessoas ao seu redor, através de *feedbacks*, os veem.

Eu sempre fui muito transparente, chegava para as pessoas e dizia “olha é o seguinte: estou aqui pra ajudar, não conheço muito de RH, estudei, mas conheço a parte teórica e é com vocês que vou aprender a parte prática, tenho muita vontade e disponibilidade”. Eu entrava na fábrica as 7 da manhã e saia as 10, 11 da noite. (G3)

Eu não me acho uma líder nata, por exemplo, eu não sou uma pessoa altamente extrovertida, falante, mas eu acho que também, com o meu jeito, mais diplomático, mais tranquilo, acabo de alguma forma sendo referência para algumas situações e pessoas. Esse é meu jeito de liderar. (G5)

Eu tive vários colegas e superiores que, de certa forma, eu aprendi com eles, mas eu sempre procuro me atualizar, estar muito conectado com o que o mercado está exigindo e eu sou muito prático, procuro tratar as coisas de forma muito simples, aí tem dado certo. Esse é meu estilo de gestão. (G6)

Essas falas nos permitem caracterizar os estilos de gestão através de palavras como transparente, diplomático, atualizado, prático, objetivo e prudente. Nesse sentido, destaca Mintzberg (2010, p. 56) “a gestão é controle, ação, os negócios, o pensamento, a liderança, a decisão e muito mais, não somados, mas misturados”.

Também constatamos gestores que já se enquadram numa teoria que leu ou aprendeu durante cursos e treinamentos, como o caso abaixo:

Betânia Tanure tem um conceito muito interessante que diz que o GRH precisa ser agridoce, nem doce demais, nem azedo demais, o ideal é que tenha os dois. Eu acho que eu consigo ser um pouco agridoce, eu bato na hora que tenho que bater, se você perguntar aos meus funcionários eles vão dizer que eu cobro, cobro muito, mas ao mesmo tempo eu também sou aquela parceira, passo um pouco a mão na cabeça. Aquele conceito quando eu ouvi eu disse “caramba esse conceito eu acho que é o que mais parece comigo”. Recebi o feedback do meu coordenador de RH que esse conceito se encaixava perfeitamente em mim.. (G3)

Sobre o estilo de gestão agridoce é de fato o equilíbrio que quase todo profissional dessa área almeja, pois ao mesmo tempo em que cobra, se faz presente, apoia e demonstra afeto.

Nesse sentido, de maneira sutil, os GRH assumem posturas que priorizam o relacionamento com a equipe. Alguns destacam a transparência, outros o diálogo, as conversas participativas em grupo e outros se espelham em alguma liderança importante para replicar comportamentos de gestão, mas essas posturas não implicam na ausência de cobrança por resultados exigidos pela empresa, como podemos verificar na fala a seguir:

Algumas coisas na minha liderança eu sempre prezei. A questão do respeito é uma. Mas eu cobro muito, isso é um perfil meu. Então, tem pessoas, às vezes, que se chocam com esse meu jeito (...) eu gosto de um trabalho bem feito, eu cobro muito nisso..., mas também eu tenho um lado muito humano, porque eu me preocupo com a qualidade de vida das pessoas que trabalham comigo, com a carga horária delas, com as folgas, necessidades pessoais (...) (G1)

Cumpre frisar que em pesquisas realizadas por Máximo (2009) com gerentes de bancos públicos e privados, “verificou-se, nos discursos dos gerentes, falas semelhantes ao afirmarem que o estilo de gestão, apesar de ser participativo e liberal, não eximia a cobrança por resultados organizacionais” (p. 148).

A preocupação com a imagem que se transmite e o respeito pela palavra empenhada também foram preocupações manifestadas que compõem um jeito de gerir, tal como demonstram as falas a seguir.

(...) se a gente faz uma coisa errada aqui nessa área (RH), isso ecoa na empresa toda, então eu tenho muito cuidado (...). Eu prezo muito pela confiança e pela palavra dada, porque se eu der a minha palavra, vou fazer, eu tenho que fazer porque eu

prezo por isso, então a credibilidade define meu perfil ou minha postura de gestão.
(G1)

Tenho uma preocupação enorme com a minha imagem, tanto a imagem física, quanto a fala, o jeito, o comportamento (...) porque às vezes as pessoas vêm só desabafar com o RH, imagina um analista de RH descabelado, bagunçado, que não tem tempo, que mostra que está desorganizado, qual a segurança que esse analista está me passando? Nenhuma. (G3)

Wood Jr. (2005) destaca que a liderança pode ser entendida como um processo interativo de sedução e influência que permeia os jogos de poder nas organizações, de tal forma que o autor chama atenção para o fato de que “as organizações contemporâneas são caracterizadas por técnicas de gerenciamento da impressão e pelo uso extensivo da retórica e da imagem, onde a liderança é essencialmente um exercício de controle dos significados através da manipulação simbólica” (p.118).

Outra forma de gerir identificada nas falas dos GRH remete à atenção dispensada à equipe e demais clientes internos e externos. Como podemos verificar na fala a seguir:

Eu digo sempre muita atenção, quando for falar ou atender os funcionários. Se você observar aqui, por exemplo, o setor de recursos humanos, ele tem um layout interno pra receber as pessoas. Então a atenção pra as pessoas mesmo que seja pra dizer um não, é extremamente importante. (G6)

A forma de gestão destacada pelos GRH nessa pesquisa nos leva a crer que tudo gira em torno de uma preocupação com a aprovação de sua gestão por diferentes atores (liderados,

pares, hierarquias, demais funcionários). E, é desta forma que conduzem suas equipes, formando, desenvolvendo, orientando, normatizando, implantando ou mantendo políticas de RH sob sua gestão.

4.7 A Formação e o desenvolvimento da equipe

No presente estudo percebemos uma grande preocupação dos gestores de GRH no tocante a formação e desenvolvimento de sua equipe. Um dos pesquisados foi enfático ao dizer que “*o papel do GRH é estar junto, desenvolvendo, ensinando a fazer tudo para sua equipe (G6)*”. Os outros gerentes pesquisados também se posicionaram de forma semelhante:

O meu analista de RH é o mais sênior da minha área e ele não tinha nenhuma experiência em RH, zero experiência, quando passou no concurso. É uma pessoa que tem o perfil de concurseiro. (...) O grande desafio foi formá-lo em RH, com um programa de treinamento on the job¹⁶. (G1)

Eu sinto uma responsabilidade muito grande pela formação e educação dessas pessoas, então meus funcionários eu oriento o curso que ele deve fazer, o filme que ele deve assistir, o livro que ele tem que ler. Eu sinto uma obrigação de estar formando aquela pessoa. (G3)

A questão da formação e desenvolvimento é apenas uma faceta da atividade do GRH. Existem outras que precisam de atenção do gestor para que a equipe consiga trabalhar em sintonia. Sabemos que a montagem de uma equipe é fundamental para o sucesso da gestão. Desempenha um papel importante nesse sentido a sensibilidade do gestor para identificar as

¹⁶ A definição de *on the job*, conforme a G1 é um treinamento no posto de trabalho, onde o treinando acompanha alguém em atividade. Depois ele executa a atividade sendo acompanhado e na sequência o gerente dá *feedback* de como foi a atividade desenvolvida, caso ele tenha dúvida é retreinado).

peessoas que tenham, além da competência técnica exigida, identificação com a área de RH e que possam desempenhar suas atividades com autonomia. Aqui destacamos as falas em que os gerentes mostram estar de acordo com essa afirmação.

O meu primeiro desafio como GRH foi reformular a equipe e definir quais as políticas de RH que eu ia implantar (...). Eu herdei um analista e o transformei em coordenador. O resto da equipe eu fui montando. Uma era da área comercial e eu percebi nela talento para área de RH, os outros todos eu trouxe de fora. Troquei todo o time de segurança do trabalho e contratei um médico do trabalho. (G3)

Eu fiz alguns ajustes quando cheguei aqui na empresa, havia muitas reclamações de atendimento, questões trabalhistas e muitos problemas. Não que a gente não tenha hoje, mas esse ajuste na equipe, tirando duas pessoas e mantendo as demais, foi necessário para arrumar a base e entrar com a gestão de RH. (G4)

Existe uma cobrança excessiva em relação à equipe do GRH nas empresas pesquisadas. É como se esta não pudesse errar nas suas decisões, ações e comportamentos. De tal maneira que o participante destaca “Eu não sei explicar direito ainda. Mas, eu acho que a gente tem sexto sentido muito apurado. Porque, da mesma forma que eu olho para a pessoa e vejo ‘eu vou acreditar’ eu olho para outra ‘eu vou desligar’. (G3). O “sexto sentido apurado” ao qual se refere G3 constitui, na verdade, uma competência desenvolvida com o exercício profissional e que permite, por um lado, conhecer não apenas teórica, mas praticamente o perfil esperado do analista de RH e, por outro, saber com alguma precisão identificar as pessoas que possuem os atributos estabelecidos nesse perfil. A fala a seguir dá conta que a montagem da equipe pode implicar, por um lado, o desligamento de pessoas por

não apresentarem um perfil para trabalhar na área de RH e, por outro, incorporar pessoas que se mostrem com potencial e identificação com a área.

Eu fiquei mais de um mês me perguntando: Eu já orientei essa pessoa o suficiente? Eu já possibilitei essa pessoa a se desenvolver o suficiente? Faltou eu dizer alguma coisa? Faltou da minha parte alguma coisa? (...) Me auto flagelando para ver se não era desculpa minha para não demitir, mas depois eu entendi que não. A pessoa que eu demiti da minha equipe não gostava de trabalhar no RH, então não dá para insistir. (G5)

Há também uma preocupação, da honestidade no discurso, de ser verdadeiro, de passar confiança, de modo que as pessoas saibam com quem está lidando, quais suas expectativas, seus projetos, como pretende alcançá-los e qual o papel da equipe nesse processo, de modo que um dos participantes destaca “*Eu sou uma pessoa prática e não crio expectativas falsas nem para mim nem para quem trabalha comigo. Eu trabalho com uma visão de futuro, eu sei onde eu quero chegar, eu quero melhorar a minha situação e de quem está comigo.*” (G6), a honestidade no discurso é uma característica admirada pelos liderados que estão em desenvolvimento. Outro participante destaca:

Eu preciso ver no meu time de RH uma certa calma, estrutura. Eu tenho que dizer para os meus funcionários de RH: “corta o cabelo, venha mais arrumadinho, ajeita e coloca uma maquiagem, pelo menos um batom, calma... o mundo pode estar explodindo, mas passa uma certa tranquilidade, uma certa firmeza. ” Eu tenho mesmo isso comigo. Acho que todo gerente de RH é um pouco doido né? (G3)

Podemos perceber que formar, desenvolver e orientar a equipe é competência do GRH previamente exigidas para assumir essa função. Nesta seção, demos conta de que cada gerente se sente responsável pela equipe que conduz de tal maneira a assumir uma postura que vai além de gestor, dando sinais de certa confusão de papéis na vida dos liderados.

4.8 Relações intersubjetivas

Trabalhar é um ato técnico e social ao mesmo tempo. Nesse tópico vamos explorar as relações intersubjetivas nas suas variadas formas: com a equipe, os pares (outros gerentes) e com a própria hierarquia.

Dejours (2012b) destaca que desde o tempo das tradições tayloristas, as organizações do trabalho são “essencialmente consagradas à divisão social e técnica do trabalho, dando a cada um tarefas, atribuições e prerrogativas limitadas” (p. 37). Mas, se os trabalhadores seguissem a risca da maneira que era ordenado, nenhuma produção seria possível (Dejours, 2012b).

A construção do coletivo de trabalho só se torna possível se houver disposição de todas as partes envolvidas em cooperar na busca de um objetivo comum. Dejours (2012b) destaca que é mediante acordos comuns, onde o consenso é obtido por meio da confiança entre os sujeitos, proporcionado por espaços de deliberações previstos pela organização de trabalho.

Apesar das decisões dos gerentes serem tomadas, quase que exclusivamente, na solidão, as relações são importantes por várias razões: conquistar territórios, fomentar parcerias, conhecer a equipe, para citar algumas. É preciso conviver, muitas vezes, com pessoas que resistem a sua presença, ao seu método de trabalho, e, por conta disso, tentam neutralizar as suas ações.

No meio de tudo isso (emprego novo) eu tinha ainda que conviver com o conflito de alguém frustrado trabalhando na equipe. Então eu passei um ano trabalhando num sistema que tudo que eu orientava a equipe, eu tinha alguém que já estava na fábrica há muito tempo, que tinha credibilidade e quando eu dava as costas ela orientava a equipe a fazer tudo diferente. (G1)

Com os outros gerentes, as relações são na base da troca ou do escambo. Na maioria das vezes, flexibilizar para os GRH quer dizer que ‘vou te cobrar esse favor mais tarde’, porque, como dizem os próprios gestores, ‘a cultura de décadas atrás foi que o RH resolvia tudo relacionado à gestão com pessoas’, mas o que observamos nas organizações modernas é que o gestor de área é também gestor de pessoas e a este cabe admitir, demitir, promover, desenvolver e não ‘esperar’ que o GRH o faça de tal maneira que é destacado pelo participante “*Os outros gerentes (meus pares) cobram muito que o RH tem que resolver tudo, é um perfil incomum, porque no meu outro desafio eu que cobrava do gestor a gestão da equipe dele*” (G1). Nesse contexto o ‘espanto’ desse participante deu-se porque não estava acostumado com o perfil dos seus pares a dependência das decisões por parte da área de RH. O que é aceitável, uma vez que há diferentes culturas organizacionais e nesses casos quem chega precisa se adequar a diferentes formas de executar a rotina. Um outro exemplo da cultura organizacional é destacado pelo participante “*Quando eu preciso falar sobre algum problema com os outros gestores, o agendamento tem que ser bem antecipado. Eu tenho que ligar, marcar, ver melhor dia, melhor horário. O contrário não acontece, tenho que sempre estar disponível.*” (G5)

Já com a hierarquia verificamos que há dissabores, desabafos, espera de diretrizes que não vem e também bons relacionamentos, de tal modo o participante destaca “*Sinceramente (respiração funda) me sinto impotente. ‘Meu Deus, o que estou fazendo aqui? Me questiono!’*

Tem coisas do tipo que ela passa para minha equipe que são muito complexas, que eu não fico nem sabendo. Depois sou cobrada” (G2). A ansiedade de fazer o certo, de orientar a equipe e de superar as expectativas dos superiores hierárquicos deixa o GRH reflexivo a ponto de questionar sua própria competência.

O diretor e o supervisor de produção ficam chateados quando a gente quer tirar o pessoal para alguma atividade do RH, porque eles têm uma meta e a gente também tem que ter essa visão de entender o outro e esse é um desafio que nem todos os profissionais de RH conseguem enxergar. É complicado! (G4)

Em alguns casos, os GRH precisam ditar as diretrizes, dizer o que ‘fazer’, qual a melhor alternativa para a empresa ou dar opções para os superiores hierárquicos tomarem as decisões sobre quais políticas de RH adotar. A expectativa da diretoria é que os gerentes estejam disponíveis, sempre, razão pela qual colocam à disposição dos GRH, meios como: carro, celulares, notebooks, tablets, etc. Como destaca um gerente abaixo:

Tenho um celular que é uma linha da empresa e fica ligado 24 horas por dia, todos os dias da semana. Ainda tenho o meu celular pessoal. O celular da empresa às vezes descarrega. Meu diretor que é o dono da empresa me ligou às 6 da manhã e o celular estava desligado. Quando eu cheguei à empresa ele disse “eu liguei e a senhora não atendeu” aí eu disse “era 06 horas, eu estava dormindo e meu celular estava descarregado”. No outro dia, ele me ligou às 6 horas, novamente, e disse que ia viajar para uma das filiais e perguntando se eu ia com ele, mandando eu adiantar as coisas da empresa e perguntando você vai né? (G4)

Verificamos que estar disponível para a empresa constitui uma exigência histórica (conforme mencionado no capítulo dois) para quem ocupa cargos gerenciais, mas que na atualidade, por meio das tecnologias de informação e comunicação, isso atinge limites assustadores, ao ponto de não se respeitar mais o sono, ou lazer, ou a convivência familiar. Tudo isso está subordinado ao trabalho. É como se o gerente perdesse o direito de viver, de ter lazer, de conviver em família, de dedicar-se aos filhos. Tal aspecto é muito evidente na trajetória desses gerentes.

Tal fenômeno também foi identificado nas pesquisas com gerentes de bancos realizadas por Máximo (2009), onde destacou que a liberdade que é concedida pela empresa em relação aos horários flexíveis não é tão benéfica, pois por meio de notebooks, sistemas de GPS, celulares a empresa controla o tempo do trabalhador que tem sua liberdade cerceada visto que a empresa está com ele onde quer que ele vá.

4.9 Imprevistos ou variabilidades da rotina do GRH

Ésther e Melo (2006) destacam que os executivos (gerentes) são orientados para a ação e possuem um ritmo de trabalho implacável, com atividades breves, variadas e descontínuas, de tal modo que o GRH destaca *“Meu sentimento é de velocidade, porque eu planejo, controlo, executo tudo ao mesmo tempo” (G2).*

Nesse contexto de ‘velocidade’, nenhuma tarefa antecipa com precisão a realidade, pois esta é cheia de imprevistos, que tem como efeito o ajuste permanente no planejamento realizado.

A gente desenvolve, com o tempo, essa habilidade de trabalhar com imprevistos, algumas pessoas sofrem, às vezes é sofrido. Na verdade, isso me instiga, eu gosto. Dá uma dinamizada, muda um pouco o foco. Não gosto de rotina engessada. (G1)

Sempre acontece algum imprevisto, às vezes a gente tem o dia programado tudo perfeito, mas aí alguém se acidenta, ou chega um processo trabalhista, ou tem um chamado de algum gestor específico (...) (G5)

Molinier (2013, p. 90) destaca que “as prescrições do trabalho nunca são infalíveis, persistem sempre zonas de sombra, situações não previstas, que escapam a todo procedimento já repertoriado”. Situações como improvisação, invenção de novas formas de fazer são a todo instante mobilizadas para que a atividade aconteça. Nessa perspectiva, a respeito dos imprevistos na rotina do GRH, os participantes destacaram que a novidade do seu dia a dia consiste na dinamização da rotina.

(...) O setor de recursos humanos, ele é muito desafiador, porque você pouco trabalha com a rotina. Você tem a rotina? Tem! Ah! Todo dia 30 tem o pagamento, Natal acontece sempre dia 25 de dezembro (...), mas, as questões, elas são novidades, então você tem coisas que vão acontecendo e que tem que ir resolvendo. Você tem os processos trabalhistas que, de repente, você tem que atender, você tem uma questão com o sindicato que tem que resolver (...) (G6)

Aí olho para minha agenda, está tudo certinho, seguindo, sendo fiel, aí nesse meio tempo, o diretor liga e eu preciso ir à sala dele, porque terá demandas. Ele eu não posso agendar, tenho que lidar com esses imprevistos no meu planejamento. (G4)

Há gestores que conseguem fazer uma triagem dos imprevistos (demandas não planejadas) que surgem em suas atividades, como dão conta os depoimentos a seguir.

Eu normalmente faço uma análise do que é mais importante e urgente, é questão de priorização. Já aconteceu muitas vezes de ter na minha agenda, hoje eu vou cuidar disso, disso e relacionar 6, 10 pontos e eu chegar e não tocar naqueles pontos. Porque, foram demandados, outros temas e aí eu tenho que saber numa ordem de priorização, o que eu tenho que atender primeiro. Então isso acontece muito. A nossa rotina, gerente de RH, é muito dinâmica. (G6)

Olha, aquilo que você sente que se não agir rápido vai virar uma bola de neve. Eu paro, bagunço minha agenda e vou atender e aquilo que eu vejo que é mais um capricho,¹⁷ eu deixo de molho ou para depois, inserindo na minha agenda. (G3)

O inesperado é o que define o real do trabalho, conforme destaca Molinier (2013), é o que resiste à técnica, a perícia, a maestria e se dá a conhecer, sobretudo pelo fracasso.

Meu diretor ligou pela manhã dizendo que a gente ia para a rádio da cidade anunciar a minimaratona, aí eu disse, “mas eu não anotei nada” ele disse “anota lá”. Depois disso, eu aprendi, sempre ando com minha cadernetinha para nessas horas de urgência eu ter em mãos todos os detalhes. (G4)

Desta forma, o sofrimento gerado pelo imprevisto, encontra, pelas mãos do próprio diretor, uma solução inédita: ter em mãos uma “cadernetinha” com todos os dados de sua atividade, ou mesmo, com a agenda provisória de eventos relacionados à sua rotina.

¹⁷ Definição de capricho, segundo a entrevistada, é um funcionário que não consegue resolver o problema dele com o gestor e vem até o GP/GRH para intermediar a questão.

É sempre afetivamente que o real do trabalho se manifesta para o sujeito e, neste caso, o GRH procura enfrentar os imprevistos redistribuindo ou delegando atividades, as quais não teria a menor condição de executar sozinho.

4.10 Competências adquiridas ou a desenvolver

A partir das falas dos entrevistados é possível perceber o significado que para eles adquire a palavra excelência. Nesse sentido, os GRH manifestam preocupação com uma sistemática cobrança por desempenho elevado, em um cenário onde prevalece uma gestão por metas que, por sua vez, impõe objetivos crescentes, juntamente com critérios de qualidade, redução de custos e alto grau de utilização da força de trabalho.

Levitt (1991) destaca que o conhecimento especializado se tornou cada vez mais importante para a empresa. O crescimento de trabalhadores “com conhecimento especializado possibilitou os gerentes ascenderem de cargo, o que permite dizer que esses conhecimentos especializados são aprendidos” (p. 18). Embora o autor chame atenção para a distinção entre talento gerencial e capacidade gerencial, “onde o talento em si não pode ser adquirido, mas pode ser identificado e a capacidade gerencial está relacionada com oportunidades e circunstâncias” (p.18).

Os gestores se veem a todo tempo convocando as competências adquiridas na trajetória profissional ou necessitando desenvolver novas competências que os contextos de trabalho sugerem. As habilidades profissionais, segundo Dejours (2013 p. 37), “se constroem e se atualizam a partir de um grande empenho do sujeito para a superação dos obstáculos cotidianos”. Dejours (2013) também chama de “inteligência do corpo ou da prática” (p. 38), aquela “inteligência que é convocada para dar conta da diferença entre o trabalho prescrito e

o trabalho real e que se manifesta por meio dos imprevistos, das panes, dos desfuncionamentos, dos desequilíbrios do sistema”.

O conhecimento é sempre convocado quando sobrevém uma nova situação de trabalho e quando os treinamentos e cursos realizados se mostram insuficientes, pois, como destaca Zarifian (2003), os conhecimentos não são produtivos em si, eles se tornam produtivos pelo seu uso. Conforme destaca o participante a seguir:

Minha vivência em gestão de pessoas é muito forte. E, principalmente, quando eu comecei a ir “socorrer” as filiais, ensinar o que eu sabia sobre RH. Eu acho que o ato de ensinar é aprender duas vezes, pela cultura local e o repasse de informações. Além do “jogo de cintura”. (G2)

O GRH finaliza a fala, citando o ‘jogo de cintura’ como sendo uma capacidade de se adaptar às circunstâncias do dia a dia, uma competência necessária para ensinar outras filiais, após dominar todos os protocolos da empresa, diretrizes, políticas e práticas. Nesse sentido, Silva, Araújo, Pinto, Zambroni-de-Souza, Rocha & Máximo (2015) pesquisaram os ingredientes da competência de gerentes de hotéis e identificaram que o domínio de protocolos não garante o sucesso diante dos desafios do dia a dia, podendo ser uma ocasião de detectar demandas de aquisição de competências para o enfrentamento dos imprevistos impostos pela atividade dos gerentes, realizando a ativação ou duplicação do potencial do sujeito.

Nesse sentido, para Franco (2008), antigamente o chefe de departamento de pessoal tinha como função principal o controle e o registro de informações. Com o passar do tempo, este perfil de gerente deu lugar a uma nova figura que é o GRH, que tem como missão fundamental “buscar capacitar e desenvolver pessoas, com conhecimento e competências

suficientes para ajudar na transformação das empresas do século XXI” (p. 102). Conforme destaca a fala a seguir:

(...). Eu vou formando a equipe de gerentes das outras áreas de negócio da empresa (meus pares), assim como a supervisão, para minimizar a minha carga de trabalho(...) Preparo essas pessoas para trabalharem com pessoas, ou seja, para serem gestores de pessoas, então isso facilita o trabalho o meu de GRH. (G6).

Dejours (2015b) assinala que o gestor é dependente da direção, a qual deve lealdade. Para tanto, cabe-lhe encaminhar às suas equipes e aos demais membros da empresa, as diretivas e orientações que emanam da direção para que sejam ouvidas, compreendidas e aceitas por todos os subordinados, funcionando como um tradutor das normas e diretrizes. Conforme destaca o participante a seguir:

Comunicar sobre os assuntos da empresa (...), o bom e o ruim, sou eu. Por exemplo, mudanças no plano de saúde da empresa, negociação da data base do dissídio coletivo. Na hora de comunicar essas mudanças, eu tive que fazer reunião com todos os funcionários, colocar em uma sala, explicar nos três turnos. Lógico, depois a gente vai multiplicando, capacitando os supervisores para dar seguimento a essa comunicação, mas o primeiro impacto sobra sempre para a gente né? (G6)

Mas, a tradução dessas normas e diretrizes a todo o público da empresa, nem sempre são ‘flores’. Muitas vezes essas diretrizes que os gestores precisam repassar geram conflitos de interesses e reações das mais diversas. Isso remete a outra competência destacada pelos

GRH que é a administrar conflitos, requisitada sempre que há situações de tensão entre as partes.

Eu acho que a gente tem uma responsabilidade a mais que no momento de conflito, ser a pessoa que reflete e não assume 'bandeiras' de um lado (empresa), de outro o (funcionário), mas tenta encontrar um meio termo de entender qual o melhor caminho, até mesmo para decidir uma demissão. (G5).

Segundo Zarifian (2003) a principal competência é a inteligência prática sendo aplicada nas situações profissionais para resolver os problemas que se apresentam. Tal inteligência se apoia sobre os conhecimentos adquiridos, transformando-os na medida em que aumenta a complexidade das situações. Nesse sentido, Silva et al. (2015) destacam que a capacidade relacional ou política do gerente de se relacionar com vários públicos é um ingrediente importante para a competência dos gerentes, de tal forma que diz respeito a capacidade de tratar bem o outro.

Dentre as competências técnicas para gerir uma área de RH, os entrevistados destacaram que precisa saber como funciona cada política, como se operacionaliza, mesmo que basicamente conhecer tecnicamente todos os sub-sistemas de RH.

(...) quando eu assumi a gerência veio à parte de relações trabalhistas, folha de pagamento e tudo aquilo era novo para mim. Então além de eu ter que aprender esses processos que estavam sobre a minha gestão, aprender a lidar com a minha equipe, eu tinha que ter um domínio de toda a fábrica e dar um suporte pra toda fábrica. (G1)

Eu, GRH, não preciso operacionalizar uma folha de pagamento, então isso eu não quis aprender, eu sei o geral, o grosso. Mas, eu não gosto, não quero aprender e não acho legal. Tem gente para fazer? Tem! Então, eu tenho que ter essa pessoa bem motivada, sabendo o que está fazendo, saber as diretrizes, então isso eu não gosto, nem quero fazer, nem tão pouco domino. (G3)

Eu recebi o gerente da produção que queria dar férias coletivas, porque o processo de fabricação diminuiu. Ele disse “quero dar férias a partir de segunda-feira”. Aí vem meu conhecimento específico em RH, “não pode, segunda-feira, porque você não tem prazo legal, que são no mínimo 15 dias de antecedência para avisar aos funcionários das férias coletivas”. (G6)

Vale ressaltar que o conhecimento é importante para a implementação das políticas de RH, haja vista que, em todas as empresas pesquisadas nesse estudo, a área de RH é responsável pela administração de pessoal (pagamentos de pessoal, contabilidade e finanças). Demanda-se assim dos gerentes, conforme Silva et al. (2015) que sejam capazes de dominar protocolos mais complexos, como indicadores de desempenho contábeis e financeiros.

Outra competência desenvolvida pelos GRH e citada durante as entrevistas consiste em ter uma visão sistêmica do negócio da empresa. Para alguns, isso é importante porque gera um sentimento de pertença à empresa, assim como facilita a atuação preventiva nos casos mais específicos da rotina.

Acho importante ter a visão sistêmica da empresa e dos negócios para você poder ter a tua atividade facilitada e você ter essa habilidade em negociação, porque o tempo inteiro você está negociando. Você está negociando com a tua direção, os

empregados, com o sindicato, que aí a negociação é mesmo pesada. Mas essa habilidade em negociar ela é importante para quem trabalha em recursos humanos e conhecer do negócio facilita bastante o dia a dia. (G6)

A competência de negociar foi citada como sendo importante e decisiva para o GRH e constitui, na percepção deles, uma competência que é intrínseca da profissão. Como destaca G3 *“Tudo é negociação. O GRH precisa entender que se ele não tiver habilidade para negociar com quem está acima, abaixo, fora e dentro da organização, ele não vai sair do canto”*. Desta forma, algumas vezes o GRH se assemelha ao dono da empresa, chega a pensar, agir e realizar suas atividades como se dono fosse. Nesse caso, verificou-se um sentimento muito forte de ser guardião do poder que emana do cargo. Podemos constatar nas falas abaixo:

Eu escuto as pessoas, aconselho, mas quando é alguma reclamação que ataca a empresa, eu não busco reforçar aquele sentimento, então eu sempre busco alternativas que faça ou ele mudar de pensamento ou pensar de outra forma. O que ele está fazendo para contribuir para aquele cenário de insatisfação? Ele já foi sincero com o gestor? Ele já disse aquilo para outra pessoa? A gente como RH a gente tem que ser muito guardião. Eu escuto muito, por isso eu sou muito solicitada. Mas, eu sempre procuro não reforçar o sentimento negativo. (G2)

Eu acho superinteressante o poder que o GRH tem na construção da vida das pessoas, porque eu acho que a gente começa a pensar no futuro das pessoas. Eu já tive profissionais que orientei a mudar totalmente de carreira. (G3)

Silva et al. (2015) destacam que a posição estratégica dos gerentes possibilita o desenvolvimento da capacidade de compreender e dar concretude às diretrizes da organização contidas no plano estratégico.

No que se refere às competências a desenvolver, não recolhemos muitas entre os entrevistados. Um deles mencionou o ‘saber ouvir’, algo que se revela essencial à atividade do GRH. Também a capacidade de ‘acompanhar as mudanças aceleradas da organização’ requisita uma competência de adaptabilidade do GRH.

Hoje sinto a necessidade de qualificar a minha escuta por necessidade do contexto profissional (...), porque eu não sou psicóloga, minha diretora também não é, a empresa não tem esse cargo. Todo o processo de assédio moral antes de ir para o comitê de ética tem que passar por mim. Todo processo de insatisfação no ambiente de trabalho, clima organizacional, até porque é um processo nosso de RH. Os conflitos que tem na empresa, então eu preciso desenvolver isso em mim(...) (G1)

A seguir nos debruçamos sobre as fontes de sofrimento e os mecanismos de defesas mobilizados para que o profissional se mantenha na normalidade.

4.11 Sofrimento no trabalho e mecanismos de defesa.

Dejours (2015a) destaca que o sofrimento pode estar relacionado, entre outras coisas, aos sentimentos de indignidade, de inutilidade e desqualificação vividos pelos trabalhadores ao executarem uma tarefa. O oposto dessa situação é quando você desenvolve uma atividade em que você se sente útil, que porta significado para você, tal como o expressa G1 “*sempre entendi que trabalhar vai muito além do racional, precisa fazer sentido para mim, para eu*

estar de corpo e alma”. A inutilidade, nesse sentido, constitui uma atividade que se apresenta desprovida de sentido para quem a executa.

Existe a cobrança da sociedade, dos familiares e da empresa para que os GRH sejam perfeitos. Por outro lado, os gerentes estão submetidos a pressões internas para atenderem as expectativas que o cargo lhes impõe. O não atendimento dessas diversas expectativas constitui motivo de sofrimento para o GRH. As falas abaixo retratam um pouco a forma como ocorre esse fenômeno:

A expectativa do funcionário é que o RH seja por ele. Aí a partir do momento que o gerente é pela estratégia da empresa, nem sempre essa estratégia é pelo funcionário. Então, causa um dissabor esperado pela profissão. Nem sempre é bônus é ônus também. (G3)

A diretoria e os acionistas querem que as políticas em RH aconteçam logo e a gente sabe, não se formam sucessores do dia para noite, que não implanta uma cultura num novo grupo de empresas do dia para noite. Ou seja, a empresa está olhando muito para processos, velocidade e não estão olhando para a essência, que são as pessoas. E, para mim é muito difícil, porque eu gosto de acompanhar as pessoas, aconselhar, estar junto, apoiar. E, eu também sou cobrada por isso. (G2)

Na adaptação ao conteúdo da tarefa, o trabalhador pode se deparar com situações de subemprego de sua capacidade ou então sentir a sua impotência diante de determinadas situações, de tal forma que destaca o participante “*O que me assombra é o sentimento de impotência. Impotência de não conseguir resolver coisas básicas, de não ter diretrizes para o básico, de muitas vezes fazer o trabalho e arriscar de levar a equipe a um erro maior. Então*

se sentir impotente diante de uma situação. Muitas vezes não ter a forma de fazer aquilo, mas ter que fazer. Isso é o que me causa mais sofrimento.” (G2). A angústia que está por trás do sentimento de sofrimento que o trabalho produz, dando ênfase ao fato do ‘medo de errar’ ou ‘levar a equipe ao erro’.

Outra situação que é fonte de sofrimento para os GRH é quando este não consegue realizar o seu planejamento, cumprir o que havia programado, de modo que o participante destaca “(...) Quando eu não consigo cumprir a minha agenda da semana fico frustrada, chateada, mal-humorada. Eu não digo a ninguém, a verdade é essa, essas são as palavras que resumem meu estresse, mas eu também não descontro em ninguém eu não reclamo” (G4.)

Outra modalidade de sofrimento advém das exigências inerentes ao cargo, quando o GRH não se sente preparado para assumir o cargo, como destaca o participante “(...) Quando eu fui promovida a GRH eu não sabia de tudo, eu tinha que ir atrás, correr e aprender todos os processos de RH. Eu ficava sofrendo calada. Entrava na fábrica em torno de 7h da manhã e saía às 21 horas, porque eu tinha que tirar aquela diferença de conhecimento e isso gerava um cansaço físico e mental muito grande. Dormia mal, tinha que estar pronta pra responder à altura do cargo.” (G1), nesse caso o sofrimento foi gerado por um consumo de tempo maior para aprender os processos de RH e de não conseguir usufruir como gostaria dos finais de semana, que são muito invadidos pela preocupação com as demandas da empresa. Outros administram as interferências profissionais aos finais de semana, conforme destaca o participante a seguir:

Atualmente, nos fins de semana eu consigo me desligar um pouco mais. Tem sábados assim que eu acordo e fico naquela tensão, “eu precisava passar na empresa, eu precisava”. Às vezes, eu consigo dominar outras não. Mas, isso já é fruto da terapia.
(G3)

Outro aspecto de destaque é quando o GRH se empenha em sua tarefa, às vezes trabalhando além do que se esperava, ‘além de suas forças’ (G1), mas, na avaliação de desempenho individual, é considerada uma pessoa que não cumpre resultados ou metas estabelecidas, de tal maneira que o participante destaca *“Na minha primeira avaliação de desempenho como GRH eu já tinha 10 anos de experiência em RH e um ano como GRH, fui classificada como uma profissional que não entregava resultados, que não batia as metas (...). Pra mim aquilo foi chocante, porque eu estava fora de casa, uma carga excessiva de trabalho, equipe me boicotando e friamente eu recebi esse resultado”* (G1). As avaliações de desempenho individualizadas não mensuram o grau de dificuldade que cada GRH teve para alcançar ou não as metas estabelecidas pela organização de trabalho, o que leva, algumas vezes, a gerar um sentimento de frustração, conforme destacou o GRH.

Dejours (2015a) revela que a tarefa nunca é neutra em relação à dimensão afetiva do trabalhador. Ele pode falar de sua tarefa ou, ao contrário, se calar, porque entende que é preciso ocultar dos outros (até do cônjuge) o conteúdo de seu trabalho.

Esse lado de RH até para dentro de casa a gente leva. De não desabafar, de não passar os problemas nem para o marido. E aí ele perguntava: “como foi o dia de trabalho?” eu digo “ah, foi ótimo, beleza”. Mesmo sendo um dia terrível que me gerou grandes desafios (G3)

Da mesma forma que o sofrimento emerge das falas dos GRH, podemos entrever, por meio das defesas, operações no sentido de se fortalecer psicologicamente diante de uma realidade de muita cobrança e pressão. Então é preciso apelar para a ‘resiliência’ (palavra que entre outros significados denota transferir para o indivíduo os efeitos da gestão por metas). É

preciso, nesse sentido, pensar nas coisas boas, positivas porque senão toda a estrutura defensiva sucumbe frente à realidade. Dejours (2011b) destaca que a primeira vocação dessas defesas é de resistir psiquicamente à agressão inerente a determinadas formas de organização do trabalho.

*Eu penso no que a gente pode fazer amanhã. Eu não penso em desistir. Não penso!!!
O pessoal fala que o meu poder de resiliência é muito alto. Então eu penso sempre nas alternativas boas. Eu não posso pensar nas coisas ruins. Isso foi outro lado que mudou em mim, eu sempre estava ali batendo de frente, e agora estou procurando buscar pensar que vai haver alternativa e que a gente encontra. Que o primeiro dia é de sofrimento, o segundo dia a gente apanha e o terceiro dia a gente faz. (G2)*

Dejours (2011f) chama atenção para o fato de que, caso essas defesas se mostrem eficazes, os trabalhadores conseguirão dissimular o sofrimento. Por outro lado, tal operação defensiva mascara a real responsabilidade que a organização do trabalho tem sobre seus trabalhadores.

Em outro momento, observamos uma instabilidade na estabilidade, porque, para os GRH, a estabilidade é condicionada a resultados. Conforme assegura Gaulejac (2007), o gerente está ali, mas está sempre na iminência do risco de perder o seu lugar. Por exemplo, de ser ultrapassado pelos mais jovens, de ser atingido por um enxugamento do quadro de pessoal ou por uma mudança organizacional brusca, que são situações muito frequentes nas empresas hoje. Sobre esta insegurança do trabalho, há um sofrimento e ao mesmo tempo um “certo conformismo” que o GRH repete, a todo o momento, para se convencer que o desligamento é algo natural, que não deve ser encarado de forma dramática, conforme destaca o participante, “Eu não me iludo, porque eu sou avaliado pelos resultados que eu entrego, aqui e agora.

Amanhã, se eu não tiver dando o resultado que a empresa espera, a empresa tem o direito de tomar uma ação comigo, de me substituir. Então isso é da vida, a vida é assim mesmo.”

(G6), o mecanismo de defesa invade o privado afim de neutralizar a dor e o sofrimento da insegurança que o trabalho lhe coloca.

Eu, com seis meses de companhia, eu não faço mais uma conta para dois meses, não faço!!!! Porque eu não sei como estarei daqui até lá. Eu escuto todos os dias o chefe dizer “ah! Se isso não der certo vai voar a minha cabeça e a sua, pelo menos eu não vou só, vai eu e você demitida”. Eu nunca trabalhei assim. (G2)

Questionada sobre esse sentimento de incerteza, G2 reflete que a demissão é consequência de um resultado aquém do esperado, portanto é algo que se assume na primeira pessoa. Em nenhum momento, o erro é atribuído à organização de trabalho, chegando ao ponto dessa gerente praticamente se culpar quando se coloca as seguintes questões: *“será que estou ficando louca? Será que eu sou doida e ninguém me disse? Eu sou ruim profissionalmente e ninguém me disse? Será que eu fiz as coisas direito por onde eu passei? Juro que penso essas coisas diariamente” (G2).*

Nesse sentido, Molinier (2013) destaca que ‘a negação da realidade’ como sendo um modo de defesa que consiste em opor um desmentido à realidade de trabalho percebida como grande causadora de ansiedade. Para enfrentar os sofrimentos oriundos do trabalho, mediante o resultado da avaliação de desempenho individualizada e a crise econômica (por exemplo), os gerentes requisitam a espiritualidade como uma forma de defesa frente à dor, conforme podemos verificar *“(…) depois da minha avaliação de desempenho, avaliada como péssima por não entregar resultados, eu tive que buscar uma força que não era minha, era uma força*

superior pra fazer reverter esse resultado.” (G1) , a ‘força superior’ neste caso lhe serviu como defesa frente as dificuldades enfrentadas.

A gente está sentido que a crise chegou. Mas, é um processo que toda empresa passa por isso, só que nós na empresa nunca tínhamos passado, então a gente está sentindo mais, então isso me baqueou um pouquinho. Aí vem uma frase assim na minha mente, procure ser luz. Não sei exatamente como isso vai ser na prática, mas eu acho que eu tento fazer isso. Então essa minha ligação espiritual acho que me sustenta bastante nos momentos de sofrimento, ao mesmo tempo em que tenho fé que vai tudo melhorar.
(G5)

Ao mesmo tempo em que nos foi revelado o sofrimento no trabalho e os mecanismos de defesa para reverter esse sofrimento, temos, na outra ponta, o prazer e o reconhecimento caminhando lado a lado desses elementos apresentados anteriormente.

4.12 Prazer e reconhecimento no trabalho

Define-se um GRH, conforme destaca o participante (G1), como sendo um “*apaixonado pelo que faz*”, sentimento que é compartilhado por outros entrevistados. Entretanto, é preciso considerar que o gestor adere ao ideal organizacional, amparado por um tipo de sociedade que aplaude seu sucesso em tornar, como citam Ésther e Melo (2006), “sua organização eficaz diante das pressões de mercado” (p.15).

Esse meu amor pelo que eu faço acaba contagiando as pessoas (...). Meu entusiasmo pelo que eu faço, pela empresa que eu represento fazia com que eu conseguisse trazer

profissionais para dentro da empresa quando a gente competia com empresas que pagavam mais. Quando eu conseguia trazer o profissional, eu dizia: eu sou o máximo! (G3)

Em nossa pesquisa, perguntamos de que forma o GRH sentia prazer no trabalho que desenvolvia. A essa questão todos afirmaram encontrar prazer (G1; G2), “*melhorando a vida e a condição de trabalho de alguém*” ou então “*cuidando das pessoas*” (G3), ou ainda exercendo “*o poder que o GP tem na construção da vida das pessoas*” (G4). As falas a seguir dão conta dessas fontes de prazer no trabalho:

Eu tenho uma necessidade que é minha (particular) de sempre saber se o meu trabalho ajudou em alguma coisa, se melhorou a vida de alguém, a condição de trabalho(...). É isso que me motiva, instiga e me dá prazer de continuar trabalhando com gestão de pessoas. (G1)

O que dá mais prazer no meu trabalho é cuidar das pessoas. Eu posso ter passado o dia super mal, mas quer me ver feliz? É ter conseguido pelo menos mostrar a alguém que ela fez a diferença, que eu consegui desenvolver alguém, valorizar o trabalho de alguém(...). Aí eu fico super feliz e esqueço todo estresse. (G2)

Eu acho superinteressante o poder que o GRH tem na construção da vida das pessoas. Esse poder eu acho fantástico, porque eu acho que a gente começa a pensar no futuro das pessoas. Esse poder que o RH tem de ver as pessoas numa outra óptica, outra conjuntura, me atrai no RH. É isso que me dá mais tesão, mais prazer no trabalho. (G3)

O prazer no trabalho mencionado pelos GRH está ligado a uma vontade de ajudar a outro. Esse ‘amor desinteressado ao próximo’, com total abnegação de si mesmo é o que os gerentes chamam de ‘prazer pela atividade’. É algo como uma vocação, um chamado, um sacerdócio. A palavra missão, que emerge de um território semântico religioso, é uma palavra muito utilizada como se, acima de tudo, o trabalho como GRH fosse mais que um trabalho, um desígnio divino ou algo do tipo. Parece afigurar-se tal operação semântica como uma espécie de defesa, na busca de destacar-se no universo organizacional pelos objetivos nobres que persegue a área de RH.

No que tange a questão do reconhecimento, este é visto como importante pelos GRH para a construção da carreira, algo que identifica se gestores estão realizando bem a tarefa que lhes foi designada pela organização. Em geral, o reconhecimento, que é material, mas essencialmente simbólico, mobiliza os trabalhadores, tornando-os produtivos, criativos, capazes de resolver problemas e de criar novas ferramentas para a empresa. Molinier (2013) destaca que apenas a criatividade não é garantia de reconhecimento que, por sua vez, dependerá do resultado a ser obtido na continuidade do trabalho.

Em nosso estudo, percebemos que o reconhecimento que os gerentes mais valorizam não está na esfera das remunerações, mas está ligado diretamente à atividade que desenvolvem.

Eu hoje recebi um telefonema de alguém dizendo “valeu pela sua dica”. Saber que as pessoas falam bem de você, saber assim que as pessoas me reconhecem como uma profissional que não luta só pela empresa e ao mesmo tempo os meus gestores se sentirem confortáveis de saber que eu também luto pela empresa. Essa forma de reconhecimento não tem preço. (G3)

Dejours (2011f) destaca que o reconhecimento no trabalho se dá a partir de diferentes fontes: pela hierarquia, subordinados, clientes (internos e externos) e pelos pares. O mesmo autor revela que o reconhecimento passa por dois julgamentos específicos, sendo os dois mais importantes o julgamento de utilidade e o julgamento de beleza.

O julgamento de utilidade é aquele que é proferido pelos superiores hierárquicos, diretoria e também, eventualmente, pelos subordinados e clientes (como citado na fala da G3, acima). Já o julgamento de beleza é proferido pelos pares, sendo também, conforme Dejours (2011f), o julgamento que confere ao sujeito a condição de pertencer a uma comunidade específica, ou seja, a comunidade de trabalho. A atividade de trabalho que foi desenvolvida é reconhecida pelos pares que são os principais conhecedores das regras de trabalho. Dessa forma o reconhecimento se dá por meio de enunciados como o destacado pelo G4 “*Quando chega alguém e diz poxa a senhora mudou o RH da empresa, agora sim dá vontade de trabalhar*”. Desta forma, o julgamento de utilidade, também, se expressa para os gerentes da seguinte forma:

Pelo nível de exigência do meu público. Na empresa, eu achei que o meu trabalho ia ser indiferente (...), mas, surgiu um treinamento na França e eu tinha que enviar alguns profissionais (superiores hierárquicos). Eu articulei toda a logística, o suporte e a preparação para o treinamento. Mas achava que eles não iam reconhecer todo esforço. Porém, quando retornaram, um farmacêutico chegou para mim e disse: “Oh, bacana essa reunião nos preparando para o treinamento em outro país. Foi fantástico, você me ajudou muito”. E, outros diziam “muito obrigada, se você não tivesse aqui, não teria dado certo”. Isso é reconhecimento para mim. (G1)

Se eu fizer uma retrospectiva de toda minha carreira, dos desafios que a empresa me colocou, de todos os momentos que ela me encaminhou para fazer um determinado trabalho, eu sou reconhecido(...). Eu precisei do presidente da empresa, pontualmente, numa situação familiar, e de repente eu tive um reconhecimento da parte dele. A compreensão comigo e com minha família, dizendo que eu realizava um excelente trabalho na minha área(...). Eu nem imaginava que ele pudesse fazer aquilo. Foi gratificante. (G6)

Dejours (2011f) destaca que o julgamento de utilidade diz respeito ao valor da contribuição do sujeito ao reajuste da organização prescrita para alcançar a organização real do trabalho. Nesse sentido, não estava escrito em lugar nenhum que a gerente precisava fazer uma reunião sobre o treinamento que aconteceria em outro país, mas por achar que era necessário, a mesma utilizou de sua expertise profissional e preparou a equipe para o desafio.

Outro momento que podemos exemplificar como reconhecimento decorrente de julgamento de utilidade são os prêmios recebidos e o reconhecimento dos subordinados, conforme podemos verificar a seguir:

Eu fui convidada, pela última empresa que trabalhei, para receber um prêmio. Eu fiquei muito feliz pelo prêmio e pelo reconhecimento da empresa, pois após eu ter saído (06 meses), me chamar para acompanhar o meu chefe para receber. Eles ainda reconheceram minha importância como profissional. Isso pra mim não tem preço. (G2)

Com o passar do tempo você vê as pessoas que você investiu e orientou, saindo de analista para gerente. Para mim não tem reconhecimento melhor. Esse é o melhor reconhecimento. (G3)

A importância de reconhecer o trabalho como “bem feito” é o mais mencionado pelos GRH. Há também o reconhecimento que é oriundo dos pares, certamente o mais exigente porque parte de quem conhece o trabalho e as regras que o regulam. No nosso estudo, não tivemos elementos para exemplificar esse tipo reconhecimento. Apenas um dos GRH citou a importância desse julgamento de beleza e como é gratificante, mas não mostrou como isso acontece na prática, talvez porque o GRH exerce um trabalho solitário, em geral com equipes relativamente pequenas e o contato com outros gerentes de outros departamentos é muito pontual, não permitindo conhecer o trabalho do outro. Além disso, existem as questões de competitividade que dificultam o aprofundamento das relações entre pares.

A gestão de pessoas é um trabalho bastante desafiador. O gratificante desse trabalho é quando você tem o respeito dos pares. Ah, e como é que você consegue o respeito dos pares? Não é fácil, tem que ser pela credibilidade, seriedade. (G6)

Na prática o reconhecimento se dá também sob a forma de apoio. Para a G5, as palavras “reconhecimento” e “apoio” andam de mãos dadas. Uma vez que o superior hierárquico, mesmo diante das instabilidades do mercado, acredita nas ações e políticas de RH, então ele dispensa o apoio e o incentivo necessário.

Eu acho que o reconhecimento pelo que eu faço, do mais tradicional às ideias mais loucas, me deixam motivadas. Estamos em crise e não podemos gastar nada. Eu digo

para minha gerente geral que a festa de aniversariante eu não posso abrir mão, porque é importante. E ela diz vai, vá em frente. Se eu determino um treinamento interno, mesmo com custo alto, mas se eu digo que é importante, eu tenho o aval. Isso para mim é tudo. As palavras, reconhecimento e apoio andam juntos para o meu trabalho sair bem feito. (G5)

Por outro lado, a falta de reconhecimento, segundo Dejours (2011a), é tema recorrente no universo do trabalho e em nosso estudo não foi diferente. Assim, destaca o participante “O reconhecimento é momentâneo, assim como o esquecimento. Atualmente minha área não está entregando resultados, então esse reconhecimento não está vindo” G2.

Bendassolli e Sobol (2011) defendem, apoiando-se na clínica da atividade, que “o reconhecimento, diferentemente da compreensão da psicodinâmica do trabalho, não se refere ao olhar do outro, mas à capacidade do sujeito em reconhecer a si mesmo na atividade (p.10)”. Dessa forma, podemos verificar, por meio das falas, que alguns GRH encontram reconhecimento na maneira como desenvolvem a própria atividade.

4.13 A relação trabalho e vida privada, trabalho e família, trabalho e saúde.

Os gerentes pesquisados veem a empresa como uma extensão da família e vice-versa. Chanlat (2000), citado por Ésther e Melo (2006), afirma que os gerentes não exprimem mais suas emoções, mas as emoções são gerenciadas, assim como a administração do seu tempo, suas relações intersubjetivas, sua imagem e até sua identidade. E, completa dizendo que tal quadro “é um produto de uma sociedade de gestores que busca racionalizar todas as esferas da vida social” (p.17).

A conciliação do trabalho com as três esferas vida privada, familiar e saúde é recorrente em várias pesquisas que estudam a categoria profissional dos gerentes. Em nossa pesquisa não foi diferente, pois os entrevistados dizem enfrentar dilemas a respeito de alguma esfera da vida que não está em equilíbrio com o trabalho.

Tremblay (2005) desenvolveu pesquisa com Gerentes de Recursos Humanos no estado de Quebec, Canadá, de 1.200 empresas cujos trabalhadores eram assalariados e sindicalizados. Identificou-se que as mulheres são as mais preocupadas com a conciliação trabalho e família. Aqui faremos um paralelo dessa pesquisa com os nossos achados que tratam do mesmo assunto.

Quando fui transferida de cidade a trabalho, eu fui sozinha, não foi possível levar minha família, fiquei dois anos assim (...). Foi o período mais difícil afastar a minha estrutura familiar da minha profissional, porque quando eu saía do trabalho eu não tinha para quem voltar (marido, filhos, cachorro) e eu me sentia num vazio em uma empresa como um sistema de trabalho muito agressivo¹⁸. Eu me perguntava se realmente valia a pena. (G1)

Essa mesma pesquisa desenvolvida por Tremblay (2005) confirmou que as mulheres utilizam com frequência as licenças e outras medidas por motivos familiares (em primeiro lugar para cuidar dos filhos e, em seguida, por motivo de doença de algum membro da família).

É muito claro o meu contrato de trabalho com a empresa e com minha gerente geral.

Eu tenho minhas responsabilidades de funcionária, mas também como mãe, então

¹⁸Definição de agressivo, segundo a G1 é um trabalhar por resultados, metas, trabalho sob pressão. A pressão muito grande por reverter um resultado ruim em bom em um tempo pequeno.

eles sabem disso. Situação como dia das mães na escola, aviso com antecedência, me programo e saio. Ou então já aconteceu de um dia algum dos meus filhos estarem doentes, já aconteceu da babá quebrar o pé e eu precisei me ausentar. Então assim, essa flexibilidade acontece e eu uso bastante. (G5)

No caso dos homens, a pesquisa de Tremblay (2005) revelou que estes utilizam as licenças e os horários flexíveis para tratar alguma doença (primeiro lugar) ou ainda atividades sociais (segundo lugar). Na nossa pesquisa tivemos um caso, a seguir relatado, em que o participante utiliza a flexibilidade do horário, a que tem direito, para apoiar a cônjuge em exames de rotina.

A minha esposa faz um tratamento em outra cidade. A cada dois ou três meses ela precisa ir ao médico, exames de rotina. Eu faço questão de ir com ela, porque no primeiro momento que eu fui, percebi que isso era importante para ela (...) mas, eu acho que eu ainda pe o um pouco com essa questão pessoal, porque eu tenho uma grande dedicação na empresa, aí acabo às vezes esquecendo prazos familiares. Exemplo, meu filho está nas férias agora, poderia ter programado para tirar férias, pra viajar com eles, porque minhas férias não tem rigidez de data. Mas, esse ano novamente eu não fiz, passou batido, esqueci. (G6)

A forte relação que o trabalho exerce sobre a vida do gestor está bem presente nas falas dos nossos entrevistados, especialmente quando perguntamos como buscavam compatibilizar as demandas da vida profissional com as demandas da vida privada. A fala abaixo nos remete a essa relação:

Eu sou uma pessoa que eu tenho pouca vida social, mas eu preciso mudar meus hábitos (...). Hoje eu olho para minha vida pessoal e digo leio pouco, não vou ao cinema, não vou a teatro, não vou a praia (...). Como minha família passa a semana sozinha, eu me desdobro para atender as necessidades deles, então eu sou motorista de plantão (...). Eu gosto de cozinhar, de fazer reforma em casa e de cuidar do jardim, nada disso eu tenho feito, porque não dá tempo. Enfim, hoje eu sou uma pessoa que vivo exclusivamente pra trabalhar. (G1)

Vê-se nitidamente o exemplo do profissional em que o trabalho invadiu por inteiro a sua vida, a ponto de não poder usufruir de certos prazeres como ler um livro, ir a praia, cozinhar, cuidar da casa, do jardim, sem falar na família que certamente sofre com o tempo subtraído pelo trabalho, de tal modo que “*Hoje, infelizmente, eu não tenho nada que me dá prazer, eu sou uma pessoa que vivo sem ter prazer, eu vivo exclusivamente para atender necessidades das pessoas do trabalho ou do ambiente familiar*” (G1). Nesse depoimento podemos perceber uma forte carga emocional em função dos dilemas inerentes ao cargo de GRH.

Para determinados gestores a tomada de decisão é bem mais rápida no trabalho que em casa, onde às vezes padece por decisões que são adiadas ou pela ausência da mãe ou do pai. Há também situações, como a relatada por G3, de extensão da racionalização aplicada no trabalho para a vida privada.

Estou com problemas em casa com as minhas funcionárias. Eu tento fechar os olhos para isso, até que os problemas vão evoluindo, evoluindo e eu digo “ai meu Deus vou ter que trocar a funcionária”. Então, é esse equilíbrio que é complicado. Lá fora eu

vou adiando a vida, adiando. Aqui na empresa eu separo bem e resolvo logo de imediato. (G3)

Eu trato a formação educacional da minha filha como as coisas do trabalho. É importante que elas estejam na melhor escola, elas estão sendo alfabetizadas em duas línguas e eu trato isso como prioridade (...). Eu tenho isso tão forte, formação e desenvolvimento, que a das minhas filhas é igual a dos meus subordinados no trabalho. Eu penso na profissão da minha filha, já penso no encarreiramento dela (G3)

A psicóloga do meu filho me chamou e disse “você reclama do seu filho que ele trata você assim, só que ele não tem você como referência materna, então você não é a mãe dele, é como se você fosse uma babá”. Aí a ficha caiu e revi todo o sistema de trabalho que eu estava inserida. (G2)

Há um toque de arrependimento na fala acima, porque o gestor possui a consciência de que deveria equilibrar essas diferentes esferas da vida, mas acaba priorizando as demandas profissionais, o que na maioria das vezes, redundando em prejuízos não a curto, mas a longo prazo.

Há casos de haver um bom gerenciamento da vida privada ou familiar em relação a profissional. Nesse caso, o GRH sabe que existe uma flexibilidade de horários e a utiliza a seu favor. Como destaca abaixo:

Eu perdi as contas de quantas vezes meu filho me ligou e disse: “mãe, o que é vértice de ângulo?” Aí eu, espera aí, só um momento. Ai fechava a porta e dizia para minha

equipe, “pessoal dá 15 minutos pra mim”. E, fazia a tarefa com ele por telefone. Hoje ele não me liga mais pra perguntar o que é vértice, mas às vezes ele diz assim: “mãe, estou precisando fazer uma pesquisa sobre minerais e não estou conseguindo”. Aí eu digo pra ele, espera um minutinho. Eu entro, vejo alguns sites, digo: “filho, identifica esses sites aqui, vê se você encontra alguma coisa.” Então eu acho que de alguma forma estou junto deles. (G5)

A responsabilidade de estabelecer o equilíbrio entre trabalho, família e vida pessoal não cabe somente ao gerente trabalhador. Tremblay (2005) destaca que, como o problema é de ordem social, a solução é de natureza coletiva, perpassando pela parceria dos trabalhadores, empresas, equipe e demais atores sociais que se relacionam com os gerentes.

Para você ter ideia, na semana passada minha filha de um ano caiu, machucou o supercilio, levou quatro pontos e eu não consegui me desprender daqui para ir em casa. Eu pensei “minha mãe está lá, então beleza minha mãe toca lá, porque eu preciso estar aqui, a minha vida pessoal ela sempre veio em segundo lugar”. É um senso assim de responsabilidade muito intenso aqui na empresa, eu não posso falhar aqui. (G3)

Percebemos a forte relação de cobrança que esse gestor está submetido, pois em uma situação extrema como a que foi apresentada, ele não consegue se desvencilhar do trabalho sob a alegação de que não pode falhar na responsabilidade que lhe foi atribuída. Por outro lado, conta com um coletivo de pessoas que lhe dão ‘suporte’ na vida privada.

Da mesma forma, há quem não consiga formar família, porque todas as forças e energias estão canalizadas para o trabalho. Quando questionados, param para refletir em

como seria caso tivessem optado por uma família e não por dedicação cem por cento ao trabalho, conforme destaca o participante *“Às vezes ao final do dia quando eu chego em casa eu quero conversar com alguém, ter com quem dividir os problemas do trabalho e não tenho. Eu fico pensando e quando terminar aqui nessa empresa? E o dia de amanhã como vai ser? Aposentadoria e uma família que eu não constituí (...). Então assim, eu não consegui formar minha família em virtude da minha dedicação a este trabalho.” (G4)*

Outro fato importante que o nosso estudo identificou foi o excesso de jornada, onde a maioria das organizações de trabalho brasileiras não faz controle de horário para os cargos gerenciais, pelo menos em nenhuma das organizações que os nossos GRH pesquisados trabalham. No entanto, ficou evidente que os controles são de outra natureza, tais como atingir metas ou, conforme destaca (G1) *“entregar resultados”*.

A rigor é uma flexibilidade que parece interessante, por permitir adequações entre as demandas pessoais e profissionais, mas, na realidade, se computarmos os tempos de trabalho, veremos que o gerente trabalha mais, de tal modo que o participante destaca *“Eu não consigo me imaginar saindo daqui às 17 horas. Eu tenho essa liberdade na empresa, meu cargo permite isso, mas é de mim eu não consigo fazer. (G3)*. Outro participante destaca que é por conta própria a afeição pelo trabalho, conforme podemos verificar a seguir:

Eu sempre fui viciada por trabalho. Quando eu tinha 18 anos, eu trabalhava na usina, de domingo a domingo. Eu casei na usina, morava na vila dos funcionários, tive filhos, minha primeira filha, eu deixava em casa com o pai dormindo. Na madrugada, 1 da manhã eu ia pra usina trabalhar, então sempre fui viciada por trabalho. (...) nessa empresa, agora, sugam seu sangue e eu doida pra dar meu sangue pra ser sugado, então foi perfeito. (G1)

O cargo de gerente por si só, exige dedicação, renúncia, sacrifícios e interfere na vida privada. No caso dos viciados em trabalho, trata-se de um distúrbio que é, de certo modo, favorecido pelo ambiente das empresas hoje, que exige cem por cento de seus gerentes. Conforme destaca (G3) *“eu trabalho a quantidade que eu quero, eu tenho a vida que eu escolhi. Eu casei com essa vida. Eu sou viciada em trabalho e todos lá em casa sabem disso”*, o que demonstra claramente que não há, nesse caso, indícios de que tal conduta se explique a partir de um contexto que torna a dedicação algo compulsório, mas trata-se de uma “escolha” individual, podemos assim concluir.

Eu tenho um defeito ou virtude no trabalho que quando eu começo não sei parar sem terminar. Quando eu estou aqui no trabalho é uma imersão eu não consigo ir embora e deixar para fazer no outro dia. Às vezes quando eu deixo aqui, eu levo para casa e fico numa briga interna para não pegar em casa. Hoje eu tento me controlar mais, principalmente para não ler os e-mails aos finais de semana, até porque os e-mails são linkados ao meu celular da empresa, que toda vez que chega um novo e-mail o celular avisa. Detalhe, o celular fica ligado 24 horas, todos os dias da semana. (G4)

Eu trabalho em média 10 horas por dia. A empresa exige isso? Não! A empresa estabelece oito horas diárias, mas acho que é um hábito que eu já criei, porque depois um determinado horário (quando acaba o expediente formal), está tudo mais tranquilo pra eu trabalhar, dar uma organizada nas coisas e deixar mais ou menos encaminhado pra o dia seguinte. (G6)

No que se refere ao processo saúde-doença, Dejours (2015a) destaca que o trabalhador considera uma vergonha estar doente, porque o corpo se encontra incapacitado para o trabalho e a saúde é o seu bem mais precioso. Sem ele, o seu ‘ganha-pão’ fica comprometido e, mais que isso, a possibilidade de viver sem trabalho é um sofrimento difícil de ser processado. Dejours, também discute a ideia do trabalhador encarar a doença ocupacional como uma ideologia defensiva.

A cada 15 dias eu ia para um atendimento de urgência com hipertensão. Em um atendimento, um dos médicos disse, ou você para com esse trabalho ou você vai morrer e aí meu marido disse “ela vai insistir, vai continuar” e eu tinha que continuar, eu tinha que mostrar que eu era capaz de passar por aquilo. (G1)

Há quem acabe por desenvolver algum tipo de patologia decorrente das pressões que o cargo gerencial exerce. Dejours (2012) destaca que o sofrimento no trabalho pode ser patogênico na medida em que o trabalhador não vislumbra nenhuma possibilidade de intervir na situação para torná-la mais favorável para si. Nesse caso, o trabalhador, em geral, tem como desfecho o adoecimento decorrente do trabalho.

Eu tive problemas de muito estresse. Segundo os médicos, isso acarretou doenças autoimunes. Claro que foi por causa do trabalho, localizado no intestino, chamado de Síndrome do Intestino Irritado. Dá muitas dores no abdômen e precisa se livrar do estresse. Então eu comecei a buscar mecanismos para liberar essa angústia, essa energia presa, que foi a corrida. Então eu corro minimaratonas, corridas pequenas de 7 a 10 km com o marido. (G2)

Já para Mintzberg (2010) as empresas ou instituições padecem de doenças de gerenciamento, estando às pessoas, nelas inseridas, sujeitas a desenvolverem doenças pela forma como a organização do trabalho está estruturada, de tal maneira que destaca o participante *“se eu não conseguir entregar os resultados na empresa eu adoço, porque meu problema de saúde está muito ligado com o emocional. Eu fico com as articulações doendo muito, não consigo dormir bem (...)”* (G1). Como foi visto a responsabilização das doenças ocupacionais não atribuídas à organização de trabalho e sim ao próprio indivíduo. Como destaca o participante abaixo:

O grosso da minha terapia é para eu tratar como faço para compatibilizar minha vida privada da profissional, então eu já melhorei muito, porque eu não me permitia tirar um horário para o almoço. Para mim horário de almoço é sair do refeitório, voltar e continuar o trabalho e a terapia me mostrou “você precisa parar! É apenas uma hora, você não vai morrer porque você parou na hora do almoço”. (G3)

Embora, reconheçamos a importância que o trabalho tem na construção da identidade, manutenção da saúde e do bem-estar, os estudos desenvolvidos até então destacam às contradições e conflitos do trabalho e à condição patogênica que ele pode impor aos sujeitos (Athayde, 1996).

No meu primeiro desafio como GRH eu larguei tudo, minha casa, tudo! Estava recém-casada. A minha funcionária de casa é que tomava conta. Eu viajava para a cidade vizinha na segunda e só voltava no sábado, meu marido e ela é que tinham que se virar com feira, com casa, com tudo. Então, minha vida pessoal sempre foi

segundo plano. Hoje eu tento trabalhar isso muito na terapia para poder equilibrar.
(G3)

Eu tenho picos de pressão, quando eu estou no nível de estresse alto minha pressão cai muito ou eleva (...). O médico do trabalho diz que meu trabalho é estressante e passa remédio para tirar as dores no corpo. (G4)

A seguir faremos reflexões acerca da natureza do trabalho gerencial dos Gerentes de Recursos Humanos. O que é preciso para ser GRH? Esse questionamento é importante para que pudéssemos construir, na perspectiva dos participantes, elementos e aspectos importantes para a construção da carreira do GRH.

4.14 O que preciso para ser GRH?

Os gestores nos deram várias pistas para entender a natureza desse trabalho. O que é ser GRH na visão deles? Como é desenvolver-se nessa função dentro de uma empresa/instituição? E qual a representação disso? “*É gostar de gente, formar pessoas, ter planejamento diário, possuir indicadores de acompanhamento, planejar o tempo, entre outras atividades complexas*” (G1, G2, G3, G4, G5, G6). A maioria deles, cada um a sua maneira, diz se identificar com o trabalho e se arriscam a encorajar outras pessoas a seguirem a mesma carreira. A seguir reunimos as principais opiniões sobre a natureza desse trabalho gerencial:

GRH	Opinião acerca do trabalho gerencial do GRH – recorte das falas
G1	<i>“Esse gestor de pessoas ele tem que se apaixonar por pessoas, se ele não gostar, esqueça! A gente fala muito do RH estratégico pensando em metas,</i>

	<i>resultados e às vezes a gente esquece que existem pessoas por trás desses resultados, dessas metas. Se não gostar de gente não vá pra essa área de RH que você vai sofrer. Então vá ser gerente financeiro, vá ser gerente de planejamento estratégico, mas não de RH.”</i>
G1	<i>Ser GP/GRH não é só ser responsável pela minha pequena equipe de 8 pessoas, e sim pela empresa toda.</i>
G2	<i>Como a gente é RH a gente nunca pode deixar de ser “empresa” um guardião dos valores, da cultura da empresa (...).</i>
G3	<i>Gerente de RH se não tiver a parceria do chefe dele não consegue fazer nada, se não conseguir convencer o chefe daquilo que é prioridade ele não consegue ter resultado.</i>
G3	<i>É o que eu falo muito para os meus colegas, nós é que temos que orientar quem está acima da gente, porque geralmente esse gerente de fábrica ou diretores vem de áreas comerciais, áreas técnicas, áreas da qualidade e não têm essa bagagem de lidar com pessoas, se ficar esperando que a diretriz surja deles, parta deles, esqueça porque seu trabalho não vai sair do canto.</i>
G3	<i>Eu vejo, também, muitos gerentes de RH em que eles ou tomam partido 100% da empresa ou 100% dos funcionários. Na grande maioria eles tomam partido 100% dos funcionários. E aí eles não conseguem ter esse engajamento com o nível de diretoria, por um erro estratégico. Então, eles (GRH) não conseguem essa liga com quem está acima. A empresa não consegue enxergar esse profissional como aquele que está no equilíbrio, de olhar para os dois extremos. Eu acho que esse é um dos grandes erros dos gerentes de RH.</i>
G3	<i>Então, não tem como definir tecnicamente essa função, se não vier de dentro para fora, se não for encarado como missão, se não for encarado o bem para os dois lados (empresa e funcionários) não tem como dar certo. Não tem uma receita de bolo. Então, como você define a função do GRH, se ele tem interferência simplesmente em 100% de tudo que acontece? A gente consegue traçar planejamentos, consegue resultados, mas não dá para definir o que é ser GRH.</i>
G3	<i>As empresas contratam, mas não tem uma clara noção para que ou o que é</i>

	<i>o trabalho do GP/GRH. Então o GRH tem que ter essa expertise de induzir o que ele (dono) quer para o corpo de diretrizes da empresa.</i>
G5	<i>Acho que se tem uma coisa no RH que eu enumero como característica fundamental no perfil do gestor ou qualquer um que trabalhe no Rh é gostar de RH.</i>
G5	<i>Eu normalmente sou muito procurada, acho que isso é normal nas gestões de RH, de que os outros gestores nos procurem pra colocarem as suas expectativas profissionais e pessoais.</i>
G5	<i>Tem que ter conhecimento, tem que estudar muito, tem que ter vivência, a interação entre profissionais, a habilidade relacional. Acho que se você não desenvolve a relação pra gerar confiança e respeito, você depois não tem como atuar, você acaba sendo gestor de RH, que vai fazer seleção e folha de pagamento, não passa disso.</i>
G6	<i>Não adianta eu escrever um decreto, se as minhas atitudes divergirem daquilo que eu escrevi, não vai adiantar nada. A gente é medida pelas nossas atitudes. Então seja o exemplo pela prática, mostre pra as pessoas o caminho.</i>
G6	<i>Ser gerente de RH é conhecer o todo. Qual é a realidade da tua empresa? O que a empresa quer? Estar identificado com os valores da empresa, é ter o conhecimento básico das relações capital e trabalho, é ter uma visão generalista, é ter muita energia pra receber pessoas, pra atender pessoas, pra resolver os problemas dos funcionários e da empresa. Buscar sempre apoiar quem está no comando.</i>
G6	<i>Vai ter dia que eu vou sair 10 horas da noite? Vai, porque a atividade é assim mesmo, mas eu fiscalizo muito meu pessoal pra que eles não façam o que eu faço, nesse caso, não sigam meu exemplo. Eu não quero que as pessoas passem do horário, até porque eu sei que todos tem família, mas aí já me disseram “você fala e não faz”, mas o meu é um caso é a parte, estou tentando me corrigir, eu vou mudar. Mas, eu acho que recursos humanos tem isso mesmo, só precisa ter o cuidado, porque tem empresa que, às vezes, explora.</i>

Figura 5. Principais opiniões sobre a natureza do trabalho do GRH

Verificamos, de maneira geral, que há uma extensa relação do que é preciso para ser GRH, dessa forma os depoimentos acima nos dão uma ideia da complexidade inerente a essa função, as expectativas que giram em torno dela, as dificuldades de equacionar as demandas atribuídas ao GRH. Esperamos que, com essa dissertação, tenhamos nos aproximado um pouco mais dessa função, contribuindo para tirá-la da invisibilidade.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve como objetivo geral analisar o trabalho do gerente de recursos humanos em empresas localizadas do Nordeste brasileiro. Conduzidos por este propósito procuramos identificar a formação e trajetória profissional dos participantes, investigamos como se define o trabalho prescrito e o trabalho real, buscamos entender como os gerentes enfrentam as variabilidades ou imprevistos da rotina de lidar com pessoas, buscamos entender as fontes geradoras de prazer e sofrimento das tarefas inerentes a esta categoria, assim como lançamos um olhar sobre as relações intersubjetivas e o relacionamento entre o trabalho do GRH e as esferas da vida privada, familiar e a relação do trabalho com a saúde e por fim, procuramos entender que trabalho é esse, a fim de conhecer e dar visibilidade a este trabalho.

A presente dissertação se insere na linha dos estudos que procura dar visibilidade ao trabalho do Gerente de RH. Interessa-nos, portanto, conhecer melhor a natureza desse trabalho, o que se espera desse profissional, a qualificação que dele pode ser exigida, os dilemas que ele enfrenta no exercício de sua atividade. A pesquisa que envolveu seis gerentes de grandes e médias empresas permitiu-nos acessar várias dimensões desse trabalho.

Em primeiro lugar, os gerentes pesquisados possuem em média 15 anos de experiência profissional como GRH, o que nos leva a concluir que são profissionais experientes, que passaram por situações organizacionais variadas, que os levou a desenvolver uma diversidade de competências e por isso gozam de uma alta “empregabilidade”, porque as empresas em geral buscam para ocupar esse tipo de cargo pessoas que tenham em proporções equilibradas, teoria e prática, formação e experiência. Afinal, confiar a área de RH a alguém, é permitir acessar áreas muito sensíveis da organização que remetem às relações com os trabalhadores, ao lugar que estes ocupam nas políticas e práticas de RH, entre outras coisas.

Daí uma primeira observação: esta experiência tem sido o grande diferencial desses gerentes. Quando são contratados por uma empresa, há sempre a expectativa de usufruir dos adquiridos dessa experiência prática. De fato, as empresas sempre almejam que o gerente de RH aponte caminhos com base na sua capacidade diagnóstica e nos poucos dados que as empresas lhes fornecem. Então, uma primeira competência que a pesquisa apontou remete a capacidade do gerente, baseado em um número limitado de fontes, tais como estratégia, planejamento, políticas, indicações orais de seus mandatários e, especialmente, sua capacidade de ‘sentir a empresa’, de definir áreas prioritárias de atuação da área de RH. O trabalho prescrito é, dessa maneira, uma decorrência da leitura que o gerente consegue fazer do meio organizacional no qual está inserido.

Essa experiência profissional é resultado da diversidade de situações organizacionais que cada gerente vivenciou, dos imprevistos enfrentados ao longo do tempo, do exercício cotidiano em cobrir as lacunas de prescrição existentes nas empresas. É todo esse patrimônio imaterial que interessa a empresa e por meio do qual cada uma delas espera encontrar a iluminação necessária para enfrentar as situações que se apresentam a cada momento.

O cotidiano dos gerentes de RH entrevistados é norteado por um planejamento em vários níveis (diário, semanal, anual) que cada gerente procura, na medida do possível, respeitar, e que constitui a referência para mensurar o grau de evolução das ações de RH. Por outro lado, tal agenda é constantemente invadida pelos imprevistos que, de tão frequentes, já se tornaram habituais. Lidar com pessoas é uma tarefa complexa, permeada de variabilidades e é preciso responder os desafios a cada vez que se apresentam. Em cada uma dessas situações é preciso ter em conta os objetivos da empresa que busca crescer, se expandir e os objetivos dos trabalhadores que buscam, através de seus empregos, realizar vários outros objetivos na vida além de sobreviver. Tal equacionamento nem sempre é tranquilo para esses

gerentes, chegando a acontecerem situações onde é preciso escolher um lado, em geral o da empresa.

Por outro lado, há da parte desses gerentes uma preocupação, que é própria à área de recursos humanos, de oferecer oportunidades de progressão na carreira, de aperfeiçoamento profissional, de desenvolvimento de competências. Tal papel é incorporado por esses gerentes que, quando se deparam com manifestações de agradecimento, encontram sentido em todo o esforço que realizaram.

Outro aspecto que a pesquisa permitiu enxergar foi que o trabalho como gerente de RH exige muito, uma disponibilidade quase absoluta, que faz com seja preciso permanecer muito tempo na empresa, relegando a um plano secundário, projetos de vida, família, lazer, pequenos prazeres como cuidar da casa e, inclusive, a saúde. Os relatos dão conta de uma atividade de trabalho muito exigente, que pede uma dedicação integral à empresa e que é governada por resultados. Há, da parte de alguns gerentes, uma consciência clara de que, se esses resultados não aparecem, os contratantes têm todo o “direito” de demitir.

Existem os viciados em trabalho, aqueles que não conseguem vislumbrar outra coisa na vida a não ser o trabalho. Mas será que isso é apenas uma questão pessoal, um transtorno da alçada individual? Pensamos que não, pelo menos no atacado. O contexto é efetivamente de muita exigência, e o que se pede é um devotamento, um compromisso absoluto, apaixonado com a empresa. Isso só se faz sacrificando outras dimensões tão importantes da vida. A possibilidade de constituir uma família, de ter filhos e poder criá-los, o prazer de cuidar da casa, de embelezá-la, de torna-la efetivamente um lugar de repouso, de convivência. Todas essas demandas ficam em segundo plano para muitos gerentes que a certo ponto de sua carreira se perguntam se vale a pena sacrificar-se tanto.

Portanto, é nessa relação entre trabalho e vida privada ou familiar que encontramos o “calcanhar de Aquiles” de toda essa história. É aí onde devemos concentrar nossa atenção para refletir sobre o tipo de empresa e de sociedade que vem se afirmando nos últimos tempos.

Os dilemas aparecem com mais frequência por meio do sofrimento em equilibrar o trabalho com as demais esferas da vida privada, familiar e a relação com a saúde, trazendo para a reflexão os modos de trabalhar vigentes na atualidade e de que maneira é possível reverter tal situação.

Também podemos identificar que a cultura de resultados é muito forte e frequente insistentemente as falas dos gerentes entrevistados, quando reproduzem espontaneamente, naturalmente, o discurso que é próprio da empresa. Tomam para si as falas dos empresários como sendo suas e dizem que é preciso “agir ou pensar como dono” da empresa na hora de tomar uma decisão. Arriscamos dizer que a maior dificuldade encontrada no trabalhar dos GRH seja equilibrar as demandas da empresa, dos funcionários e as próprias demandas.

Por fim, apesar das limitações desta pesquisa, espera-se que possamos ter contribuído para dar visibilidade ao trabalho dos gerentes de recursos humanos, assim como suscitar interesses na realização de outras investigações que venham contribuir para ampliar o conhecimento a respeito dessa atividade de trabalho.

REFERÊNCIAS

- Athayde, M. (1996). *Gestão de Coletivos de Trabalho e Moderno: questões para a engenharia de produção* (Tese de Doutorado). Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro.
- Aubert, N. (1993). A neurose profissional. In: Chanlat, J. F., Rondeau, A., Borzeix, A., Linhart, D., Kamdem, E., Gasparini, G., ... & Vincent, S. *O indivíduo na organização* (p. 193). São Paulo: Atlas.
- Belle, F. (1993). Executivas: Quais as diferenças na diferença? In: Chanlat, J. F., Rondeau, A., Borzeix, A., Linhart, D., Kamdem, E., Gasparini, G., ... & Vincent, S. *O indivíduo na organização* (p. 195-231). São Paulo: Atlas.
- Borges M. E. S. *Trabalho e gestão de si – para além dos “recursos humanos”*. Cadernos de Psicologia Social do Trabalho. 2004, vol. 7, pp. 41-49.
- Braverman, H. (1987). *Trabalho e capital monopolista* (3a ed.). Rio de Janeiro: Zahar.
- Bendassolli, P. F. & Sobol, L. A. P. (2011). Introdução às clínicas do trabalho: aportes teóricos, pressupostos e aplicações. In: Bendassolli, P. F. & Soboll, L. A. P. (Orgs). *Clínicas do trabalho* (pp. 3 - 21). São Paulo: Atlas.
- Brito, J.C de (2008a). Trabalho prescrito. In: Pereira, I. B. & Lima, J. C. F. (orgs). *Dicionário da Educação Profissional em saúde* (pp. 440-445). Rio de Janeiro: EPSJV.
- Brito, J.C de (2008b). Trabalho real. In: Pereira, I. B. & Lima, J. C. F. (orgs). *Dicionário da Educação Profissional em saúde* (pp. 453-459). Rio de Janeiro: EPSJV.
- Bueno A. Moreira. (2006). *A trajetória e os papéis desempenhados pela área de recursos humanos: do guarda livros ao gestor de pessoas*. Estudos de Sociologia, Araraquara, v.11, n. 21, p. 97-112.
- Canguilhem, G. (1995). *O Normal e o patológico*. Rio de Janeiro: Forense Universitária.
- Chandler, A. D. (1977). *The visible hand: the managerial revolution in American business*. Cambridge: Harvard University Press.
- Chanlat, J. F. (1995). Modos de gestão, saúde e segurança no trabalho. Recursos humanos e subjectividade, 118-128.
- Classificação Brasileira de Ocupações (2014). Recuperado em 22 de Outubro, de 2014, <http://www.mtecbo.gov.br>
- Cunha, C. L. A. (2015). *Relação Trabalho Docente e Saúde de professores da Educação de Jovens e Adultos, Ano de Obtenção*. Dissertação de Mestrado, Universidade do Porto, Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação, FPCEUC, Portugal.

- Daniellou, F. (1986). *L'opérateur, la vanne, l'écran: l'ergonomie des salles de contrôle*. Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail.
- Davel, E. e Melo, M.C.O.L. (2005). Singularidades e transformações no trabalho dos gerentes. Em: Davel, E. e Melo, M.C.O.L. (org) (2005). *Gerência em ação: Singularidades e Dilemas do trabalho gerencial*. Rio de Janeiro: Editora FGV.
- Dejours, C & Abdoucheli, E. (1994). Itinerário Teórica em Psicopatologia do Trabalho. In: Dejours, C; Abdoucheli, E. & Jayet, C. *Psicodinâmica do trabalho: contribuições da escola dejouriana à análise da relação prazer, sofrimento e trabalho* (pp. 119-145). São Paulo: Atlas.
- Dejours, C. (1999). *Banalizacao Da Injustica Social*, a. FGV Editora.
- Dejours, C. (2001). *Uma entrevista com Christophe Dejours por Marta Rezende*. *Ágora (Rio J.)*, 4(2), 89-94.
- Dejours, C. (2004). *Subjetividade, trabalho e ação*. *Rev. produção*, v. 14, n. 3, p. 27 – 43.
- Dejours, C. (2009). *Entre o desespero e a esperança: como reencantar o trabalho*. *Revista Cult*, 139, 49-53.
- Dejours, C. (2011a). Addendum: Da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho. In: Lancman, S.; Sznelwar, L. (Orgs.) *Christophe Dejours: da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho* (pp. 57-123). Rio de Janeiro: Fiocruz, Brasília: Editora Paralelo 15.
- Dejours, C. (2011b). O trabalho como enigma. In: Lancman, S.; Sznelwar, L. (Orgs.) *Christophe Dejours: da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho* (pp. 151-166). Rio de Janeiro: Fiocruz, Brasília: Editora Paralelo 15.
- Dejours, C. (2011c). Uma resposta durante o seminário “sofrimento e prazer no trabalho”. In: Lancman, S.; Sznelwar, L. (Orgs.) *Christophe Dejours: da psicopatologia psicodinâmica do trabalho* (pp. 185-192). Rio de Janeiro: Fiocruz, Brasília: Editora Paralelo 15.
- Dejours, C. (2011d). Ativismo profissional: Masoquismo, compulsividade ou alienação. In: Lancman, S.; Sznelwar, L. (Orgs.) *Christophe Dejours: da psicopatologia psicodinâmica do trabalho* (pp. 193-215). Rio de Janeiro: Fiocruz, Brasília: Editora Paralelo 15.
- Dejours, C. (2011e). Alienação e clínica do trabalho. In: Lancman, S.; Sznelwar, L. (Orgs.) *Christophe Dejours: da psicopatologia psicodinâmica do trabalho* (pp. 255-285). Rio de Janeiro: Fiocruz, Brasília: Editora Paralelo 15.
- Dejours, C. (2011f). Análise psicodinâmica das situações de trabalho e sociologia da linguagem. In: Lancman, S.; Sznelwar, L. (Orgs.) *Christophe Dejours: da psicopatologia psicodinâmica do trabalho* (pp. 287-340). Rio de Janeiro: Fiocruz, Brasília: Editora Paralelo 15.

- Dejours, C. (2012a). *Trabalho Vivo I: Sexualidade e Trabalho*. Tradução Franck Soudant. Brasília: Paralelo 15.
- Dejours, C. (2012b). *Trabalho Vivo II: Trabalho e Emancipação*. Tradução Franck Soudant. Brasília: Paralelo 15.
- Dejours, C. (2015a). A loucura do trabalho: estudo de psicopatologia do trabalho. In *A loucura do trabalho: estudo de psicopatologia do trabalho*. 6. Ed. – São Paulo - Cortez.
- Dejours, C. (2015b). Les nouveaux managers. In *Le Choix, souffrir au travail n'est pas une fatalité* (pp. 167 – 186). Paris: éd. Bayard.
- Dejours, C., & Hirata, H. (1993). *Inteligência operária e organização do trabalho: a propósito do modelo japonês de produção. Sobre o modelo japonês*, (pp. 281-309).
- Dutra, J. S. (1996). *Administração de carreiras: uma proposta para repensar a gestão de pessoas*. São Paulo: Atlas.
- Dutra, J. S. (2001). *Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas*. São Paulo: Gente, 2.
- Ésther, A.B.; Melo, M.C.O. *Ambiguidades e dilemas do trabalho gerencial*. Read, Edição 50, v. 12, n. 2, mar-abr. 2006.
- Fischer, A. L. (2002). Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. As *pessoas na organização*. São Paulo: Gente, 1 (pp. 11 - 34).
- Franco, J. D. O. (2008). Recursos Humanos: fundamentos e processos. IESDE BRASIL SA.
- Gernet, I. & Dejours, C.. (2011). Avaliação do trabalho e reconhecimento. In: Bendassoli, P. F. & Soboll, L. A. P. (Orgs). *Clínicas do trabalho* (pp. 61-70). São Paulo: Atlas.
- Gaulejac, V. D. (2007). *Gestão como doença social: ideologia, poder gerencialista e fragmentação social*. São Paulo: Ideias e Letras.
- Gil, A. C. (2010). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 6. ed. São Paulo: Atlas.
- Gil, A. C. (2011). *Gestão de Pessoas: Enfoque nos Papéis Profissionais*. São Paulo: Atlas.
- Grisci, C. L. I. (1999). *Trabalho, tempo e subjetividade: impactos da reestruturação produtiva e o papel da psicologia nas organizações*. Psicologia: Ciência e profissão, 19(1), (pp. 2-13).
- Hill, Linda A. (1993). *Novos gerentes: assumindo uma nova identidade*. São Paulo: Makron Books.
- Kotter, J. P. *The General Manager*. New York: Free Press, 1982.
- Laville, C., & Dionne, J. (1999). *A construção do saber: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas*. Porto Alegre: Ed. UFMG/ArtMed.
- Levitt, Theodore. *Repensando a gerência*. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

- Luci, F., & Szlechter, D. (2014). La sociologia del management en Argentina: debates para un campo en formación. *Revista Latino-americana de Estudos do Trabalho*, 19(32), (pp.113-156).
- Mascia, L. Fausto (2007). *O trabalho da supervisão: o ponto de vista da ergonomia*. In Falson, P. (ed.). *Ergonomia*. Editora Blucher, (2007).
- Máximo, T.A.C.O. (2009). *Super-homem moderno: análise da relação trabalho/saúde de gerentes de bancos públicos e privados*. Dissertação de Mestrado. Programa de Pós-graduação em Psicologia Social da Universidade Federal da Paraíba.
- Melo, M. C. O. L. (2006). Gerência e gerente na encruzilhada das ciências sociais: olhares para o caso brasileiro. *Análise das organizações: perspectivas latinas. Olhar histórico e constatações atuais*. (pp. 1 – 395).
- Melo, M. C. D. O. L., de Souza Mageste, G., & Mendes, E. L. (2005). *Gerenciando os gerentes: reflexões e desafios para os profissionais de Recursos Humanos*. *Revista Eletrônica de Administração*, 12(3).
- Minayo, M.C.S. (2012). *Análise qualitativa: teoria, passos e fidedignidade*. *Ciência & Saúde Coletiva*, 17(3).
- Mintzberg, H. (2010). *Managing: desvendando o dia a dia da gestão*. Bookman.
- Molinier, P. (2013). *O trabalho e a psique: uma introdução à psicodinâmica do trabalho*. Brasília: Paralelo, 15.
- Mota, C. M.; Tanure, B.; e Carvalho, A. N. (2008). *Estresse e sofrimento no trabalho dos executivos*. *Psicologia em revista*, v. 14, n.1, (pp. 107 -130).
- Mercado de trabalho para os estagiários (2015). Recuperado em 18 de Novembro, de 2015, de <http://www.abres.org.br/v01/stats/>
- Silva, E. F. D., Araújo, A. J. D. S., Pinto, F. D. M., Zambroni-de-Souza, P. C., Rocha, E. K. G. T., & Máximo, T. A. C. D. O. (2015). Os ingredientes da competência de gerentes de hotéis. *Laboreal*, 11(1), (pp. 84-98).
- Tanure, B., Evans, P., & Pucik, V. (2007). *Virtudes e pecados capitais: a gestão de pessoas no Brasil*. Rio de Janeiro: Campus.
- Tolfo, S. D. R. (2002). *A carreira profissional e seus movimentos: revendo conceitos e formas de gestão em tempos de mudanças*. *Revista Psicologia*, 2(2), (pp. 39 – 63).
- Tonelli M. J.; Lacombe B. M. B.; Caldas M. P. (2002). Desenvolvimento Histórico do RH no Brasil e no Mundo. In Boog, Gustavo G.; Boog, Magdalena (Orgs.), *Manual de Gestão de Pessoas e Equipes – Estratégias e Tendências* – volume 1 (pp. 59-84). São Paulo: Ed. Gente.

- Tremblay, D. G. (2005). Gerentes e a conciliação entre trabalho e família. Em: Davel, E. e Melo, M.C.O.L. (org). *Gerência em ação: Singularidades e Dilemas do trabalho gerencial*. Rio de Janeiro: Editora FGV.
- Valdés, T., Gomariz, E., & Martínez, A. I. (1995). Mujeres latinoamericanas en cifras: México (Vol. 12). FLACSO Mexico.
- Veloso, E. F. R., Dutra, J. S., Fischer, A. L., Pimentel, J. E. A., Silva, R. C. D., & Amorim, W. A. C. D. (2011). *Gestão de carreiras e crescimento profissional*. Revista Brasileira de Orientação Profissional, 12(1), (pp. 61 – 72).
- Wood Jr, T.; Tonelli, M. J.; Cooke, B. (2011). *Colonização e neocolonização da Gestão de Recursos Humanos no Brasil (1950-2010)*. Revista de administração Mackenzie. v.51, nº 3, (pp. 232 – 243). São Paulo.
- Wood Jr, T. (2005). *Simbologia da liderança na ótica cinematográfica*. Em: Davel, E. e Melo, M.C.O.L. (org). *Gerência em ação: Singularidades e Dilemas do trabalho gerencial*. Rio de Janeiro: Editora FGV.
- Zarifian, P. (2003). *O Modelo da Competência: trajetória histórica, desafios atuais e propostas*. Tradução Eric Roland e René Heneault. São Paulo: Senac.

APÊNDICES

Apêndice A

Questionário sócio demográfico e sobre o local de trabalho

a) Sócio demográfico

1. Idade:
2. Sexo:
3. Estado Civil:
4. N° Filhos:
5. Naturalidade:
6. Cidade em que trabalha:
7. Renda pessoal:
8. Renda familiar:
9. Escolaridade:

Formação acadêmica:

Pós-Graduação:

10. Tempo de experiência na área de recursos humanos:

b) Questionário sobre o local de trabalho

1. Qual a denominação da unidade/setor/ departamento em que você é gestor? E, qual a denominação do seu cargo, na estrutura organizacional?
2. Por quais unidades/áreas/setores você é responsável? (GRH; SESMT; QT)
3. Que políticas de GRH estão presentes na sua empresa?
4. Qual a composição da sua equipe de trabalho (subordinados)? (Número e Formação dessas pessoas?)

Apêndice B

Roteiro de entrevista

1. Fale sobre a sua formação profissional?
2. Fale sobre sua trajetória profissional?
3. Que mudanças você experimentou ao se tornar um GRH?
4. Gostaria que você me relatasse da forma mais detalhada possível um dia habitual de trabalho seu?
5. Que imprevistos ocorrem geralmente em seu trabalho e como você lida com eles?
6. O que considera mais interessante e mais desinteressante seu trabalho?
7. Você teve/tem algum problema de saúde que você possa associar/associa ao seu trabalho? Qual(is)?
8. Como são as suas relações com: a hierarquia, a equipe, os outros gerentes e demais funcionários da empresa?
9. Como você define o seu estilo de gestão?
10. Você se sente reconhecido pelo seu trabalho? Por quem e como se manifesta esse reconhecimento?
11. Como você compatibiliza (avalia) (ou não) as demandas profissionais e familiares e pessoais?
12. O que você acha que já domina bem nessa área de RH e o que você acha que precisaria adquirir ou desenvolver?
13. Diante de tudo o que foi falado, o que é ser GRH para você? Que trabalho é esse?
14. Como você avalia o seu trabalho no que tange
 - a) local de trabalho;
 - b) jornada de trabalho
 - c) instrumentos de trabalho
 - d) plano de carreira;
 - e) salário direto e indireto em relação ao desafio de ser gestor. Tem alguma diferença dos demais gerentes?

Apêndice C

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO – TCLE

Prezada Senhor (a),

Esta pesquisa é sobre a análise do trabalho dos gerentes de Recursos Humanos e está sendo desenvolvida por Marissol Lopes Soares, aluna do Programa de Mestrado em Psicologia Social, da Universidade Federal da Paraíba, sob a orientação do Professor Dr. Anísio José da Silva Araújo.

Os objetivos do estudo são: Analisar o trabalho do Gestor de Recursos Humanos em empresas de médio e grande porte localizadas no estado da Paraíba, procurando confrontá-lo com as prescrições estabelecidas.

A finalidade deste estudo é fornecer aos gerentes, informações relevantes e fundamentais a respeito desta categoria.

Solicitamos a sua colaboração para esta entrevista, como também sua autorização para apresentar os resultados deste estudo em eventos da área de Psicologia e publicar em revista científica. Por ocasião da publicação dos resultados, seu nome será mantido em sigilo. Informamos que essa pesquisa não oferece riscos, previsíveis, para a sua saúde.

Esclarecemos que sua participação no estudo é voluntária e, portanto, o(a) senhor(a) não é obrigado(a) a fornecer as informações e/ou colaborar com as atividades solicitadas pela Pesquisadora, podendo desistir da participação a qualquer momento da realização da pesquisa.

A pesquisadora estará à sua disposição para qualquer esclarecimento que considere necessário em qualquer etapa da pesquisa.

Diante do exposto, declaro que fui devidamente esclarecido (a) e dou o meu consentimento para participar da pesquisa e para publicação dos resultados. Estou ciente que receberei uma cópia desse documento.

Assinatura do (a) participante da pesquisa

Caso necessite de maiores informações sobre o presente estudo, favor entrar em contato com a pesquisadora.

Marissol Lopes Soares. Telefone: (83) 99660-7574. E-mail: marissol_soares@hotmail.com
Endereço: Campus I – Cidade Universitária - João Pessoa – PB, Brasil. CEP: 58051-900, Centro de Ciências Humanas, Letras Fone:(83)3216-7200. Departamento de Psicologia, Fone:(83)3216-7006.

Atenciosamente,

Marissol Lopes Soares (Pesquisadora responsável)

ANEXO

Anexo I – Certidão de Aprovação do Comitê de Ética

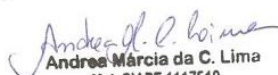


UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
CENTRO DE CIÊNCIAS DA SAÚDE
COMITÊ DE ÉTICA EM PESQUISA

CERTIDÃO

Certifico que o Comitê de Ética em Pesquisa do Centro de Ciências da Saúde da Universidade Federal da Paraíba – CEP/CCS aprovou por unanimidade na 12ª Reunião realizada no dia 11/12/2014, o Projeto de pesquisa intitulado: **“ANÁLISE DO TRABALHO DO GESTOR DE PESSOAS OU RECURSOS HUMANOS”**, da pesquisadora Marissol Lopes Soares. Protocolo 0605/14. CAAE: 38394314.5.0000.5188.

Outrossim, informo que a autorização para posterior publicação fica condicionada à apresentação do resumo do estudo proposto à apreciação do Comitê.


Andréa Márcia da C. Lima
Mat. SIAPE 1117510
Secretária do CEP-CCS-UFPB