

"A FEA e a USP respeitam os direitos autorais deste trabalho. Nós acreditamos que a melhor proteção contra o uso ilegítimo deste texto é a publicação online. Além de preservar o conteúdo motiva-nos oferecer à sociedade o conhecimento produzido no âmbito da universidade pública e dar publicidade ao esforço do pesquisador. Entretanto, caso não seja do interesse do autor manter o documento online, pedimos compreensão em relação à iniciativa e o contato pelo e-mail bibfea@usp.br para que possamos tomar as providências cabíveis (remoção da tese ou dissertação da BDTD)."

**UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO**

VALORIZAÇÃO DA PESSOA NO AMBIENTE EMPRESARIAL:

**Um estudo de caso sobre o discurso e as práticas
na gestão dos recursos humanos.**

São Paulo

outubro de 2003

Reitor da Universidade de São Paulo
Prof. Dr. Adolpho José Malfi

Diretor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade
Prof. Dra. Maria Tereza Leme Fleury

Chefe do Departamento de Administração
Prof. Dr. Eduardo Pinheiro Gondim de Vasconcellos

**UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO**

VALORIZAÇÃO DA PESSOA NO AMBIENTE EMPRESARIAL:

**Um estudo de caso sobre o discurso e as práticas
na gestão dos recursos humanos.**

ANTONIO CARLOS BRASILIENSE CARNEIRO

**Dissertação de Mestrado apresentada à
Faculdade de Economia, Administração e
Contabilidade da Universidade de São Paulo,
para a obtenção do Título de Mestre, pelo
Curso de Pós-Graduação em Administração.**

Orientadora: Profa. Dra. Tania Casado

São Paulo

outubro de 2003

FICHA CATALOGRÁFICA

Elaborada pela Seção de Publicações e Divulgação do SBD/FEA/USP

Carneiro, Antonio Carlos Brasiliense

Valorização da pessoa no ambiente empresarial : um estudo de caso sobre o discurso e as práticas na gestão dos recursos humanos / Antonio Carlos Brasiliense Carneiro. -- São Paulo : FEA/USP, 2003.

170 f.

Dissertação (Mestrado) – Universidade de São Paulo, 2003
Bibliografia.

1. Administração de recursos humanos 2. Ambiente organizacional I. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da USP II. Título.

CDD – 658.302

DEDICATÓRIA

Dedico esse trabalho aos meus mestres.

Acredito ter desejado enfrentar a vida sem um mestre: desbravar o mundo com meus próprios punhos como o grande espadachim Musashi.

Hoje, mais do que nunca, tenho a certeza de que não fui premiado com a mesma sorte de Musashi.

Assim, apresento por ordem de entrada na minha vida, com exceção da primeira pessoa, os mestres que têm acompanhado o meu caminhar. Todos eles sutis e hábeis para que eu não os rejeitasse e fugisse definitivamente.

Ao mestre do amor, Roberta Rodrigues Alves Brasiliense Carneiro

Aos mestres para toda a prova, minha mãe Helena e meu pai José Raul

Aos mestres da acolhida, minha irmã Cecília e o meu irmão José Mário

Ao mestre da leve coragem, Ken

Ao mestre do movimento, J.C. Violla

Ao mestre da formação e administração, Oscar Manuel C. Ferreira

Ao mestre do ser e ouvir, Eli Inoue

Ao mestre da consciência e transformação, Doucy Douek

Ao mestre da espontaneidade e das relações, Maria Alice Vassimon

Ao mestre da maestria, Leo Imamura

Ao mestre da filosofia, Terezinha Rios

Ao mestre da alegria e determinação, Mosies Sznifer

Ao mestre da educação e da escrita, Nilson Jose Machado

Aos mestres da devoção e fé, Frei Paulo

Pe. Domingos

Dom Geraldo

AGRADECIMENTOS

Agradeço à Beatriz Freitas Maluf, ao Renato Guimarães Ferreira e ao Joel Dutra que, sem o saberem, me encaminharam para este mestrado.

Agradeço a Eloísa Martins Alessi, a Fabiana e a Daniela que compõe a grande equipe de coordenação do programa de pós graduação, atentas e disponíveis desde o momento da inscrição para o mestrado.

Agradeço a Valeria Lourenção e toda a equipe da Secretaria de Pós Graduação - Cida, Francisco, Luciene e Márcia, que além das atribuições técnicas souberam me acolher e dar força em momentos difíceis do meu aprendizado

Agradeço também ao meu filho Paulo, que enfrentou bravamente a minha ausência em momentos importantes das nossas vidas.

E o agradecimento especial a Tânia Casado, vigorosa no ensino da humildade, principal tema que me veio perseguindo ao longo deste mestrado e que pretendo levar no meu contínuo caminho em busca da maestria.

“Concentrar-se no aspecto ‘coisa’ do ser humano e negar a existência de suas outras dimensões é equivalente a viver em um quatinho no porão de um castelo com dezenas de salões majestosos.”

Fredy Kofman

RESUMO

O presente trabalho tem como tema central a questão da valorização da pessoa no ambiente empresarial. Através de um estudo de caso de uma empresa nacional que se propõe a por em prática uma política de valorização de seus funcionários, analisa-se até que ponto tal política de fato se realiza. Trata-se, portanto de um estudo sobre o alinhamento da política de gestão de pessoas com as práticas de recursos humanos.

Este estudo é feito com base em entrevistas qualitativas com funcionários de primeiro escalão da empresa escolhida considerando-se as nuances de percepção sobre o objeto em questão, a política de valorização das pessoas.

O estudo objetiva em última análise estimular a reflexão sobre a realização humana no âmbito do trabalho a partir da realidade concreta das empresas.

A presente análise chega á conclusão de ser possível a realização de políticas de valorização de pessoas, porém isto requer esforços concentrados tanto da organização como de seus membros na medida em que ambos são responsáveis pelo estabelecimento de relações equilibradas, satisfatórias à todos.

ABSTRACT

The present work has as central theme the issue of the valorization of the human being in the business environments. Based on a case study focused on a national enterprise which try to put in practice an internal policy of valorization of its staff this study aims to analyze how far this comes to a successful experience, So far this research can be classified as a study on the alignment of theory and practice in a human resources management.

The research is based on qualitative interviews with directive staff of the chosen enterprise. It considers the different perceptions of the subjects about the HR policy. The aim of the study on the end is to stimulate the reflection about the self development and pleasure of the human being in the concrete labor environment. This study comes to the conclusion that is possible to run a policy of valorization of the organization and its members to establish a balanced relation effective for all ones involved.

SUMÁRIO DOS QUADROS

QUADRO 1: OS PRESSUPOSTOS DO HOMEM ORGANIZACIONAL	28
QUADRO 2: MARCOS DA EVOLUÇÃO DO HOMEM	32
QUADRO 3: TIPOS DE PODER VERSUS TIPO DE PARTICIPAÇÃO	63
QUADRO 4: APRESENTAÇÃO DO PERFIL DO CASO ESTUDADO	70
QUADRO 5: PERFIL DOS ENTREVISTADOS – DIRETORES CORPORATIVOS	84
QUADRO 6: PERFIL DOS ENTREVISTADOS – PROFISSIONAIS DA ÁREA FIM	85
QUADRO 7: OS PASSOS DA ANÁLISE DE CONTEÚDO	98
QUADRO 8: APRESENTAÇÃO DOS TEMAS RELACIONADOS AOS INCIDENTES CRÍTICOS	109
QUADRO 9: DESCRIÇÃO DOS TEMAS DOS INCIDENTES CRÍTICOS	111
QUADRO 10: TEMAS DOS INCIDENTES CRITICOS: QUADRO DE FREQUENCIAS.....	114
QUADRO 11: CATEGORIAS PRESENTES NO TEMA POLITICAS DE GESTÃO E PRATICAS GERENCIAIS	120
QUADRO 12: COMPONENTE DA CATEGORIA MOVIMENTAÇÃO DE CARREIRA	123
QUADRO 13: CATEGORIAS PRESENTES NO TEMA PRÁTICAS DE GESTÃO DE CARREIRA.....	124
QUADRO 14: CATEGORIAS PRESENTES NO TEMA DOENÇA	128
QUADRO 15: CATEGORIAS PRESENTES NO TEMA PRATICAS DE GESTÃO DE CARREIRA (ESTRATO ÁREA FIM)	134
QUADRO 16: CATEGORIAS PRESENTES NO TEMA PREMIAÇÃO	139
QUADRO 17: CATEGORIAS PRESENTES NO TEMA TREINAMENTO ATRAVÉS DE E-LEARNING	142
QUADRO 18: CATEGORIAS PRESENTES NO TEMA ANTECIPAÇÃO DE FÉRIAS.....	145
QUADRO 19: CATEGORIAS PRESENTES NO TEMA AUMENTO DE ALÇADA.....	148
QUADRO 20: PRESENÇA E AUSENCIA DAS CATEGORIAS DE VALORIZAÇÃO	150
QUADRO 21: PRESENÇA E AUSENCIA DAS CATEGORIAS DE DESVALORIZAÇÃO.....	151

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	12
1.1	APRESENTAÇÃO.....	13
1.2	OBJETIVOS.....	17
1.2.1	OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	17
1.3	JUSTIFICATIVA.....	18
1.4	CONTRIBUIÇÃO À ADMINISTRAÇÃO.....	19
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	20
2.1	A IMPORTÂNCIA DO TRABALHO PARA O SER HUMANO	23
2.2	A PESSOA.....	27
2.2.1	O desafio da conceituação	29
2.2.2	O surgimento do	30
2.2.3	Discussão sobre a evolução do pensamento sobre o homem	33
2.2.4	A complexidade do homem	41
2.3	A CONVERGENCIA ENTRE DISCURSO E PRATICA DE VALORIZAÇÃO DA PESSOA	43
2.4	A COISIFICAÇÃO: Um processo de desvalorização das pessoas	52
2.5	A VALORIZAÇÃO DAS PESSOAS NA RELAÇÃO ENTRE ORGANIZAÇÃO E INDIVÍDUO.....	59
2.6	A PERCEPÇÃO	71
3	METODOLOGIA	78
3.1	APRESENTAÇÃO DO METODO DE PESQUISA.....	79
3.1.1	O estudo de caso	80
3.2	APRESENTAÇÃO DO CASO ESTUDADO.....	81
3.2.1	Sujeitos.....	82
3.3	INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS	85
3.3.1	A técnica de entrevista pessoal	86
3.3.2	O incidente crítico.....	88
3.3.3	O roteiro de entrevista	90
3.4	TÉCNICA DE ANÁLISE DE DADOS.....	93

3.4.1	O processo de análise de conteúdo.....	95
3.5	LIMITAÇÕES DA PESQUISA	98
4	ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS	100
4.1	APRESENTAÇÃO DOS INCIDENTES CRITICOS MANIFESTADOS PELOS ENTREVISTADOS	112
4.2	ANÁLISE DAS MENSAGENS CONTIDAS NA APRESENTAÇÃO DOS INCIDENTES CRÍTICOS	115
4.2.1	Estrato dos diretores corporativos: apresentação dos dados segundo as categorias de valorização e desvalorização das pessoas	116
4.2.2	Estrato profissionais da área fim: apresentação dos dados segundo as categorias de valorização e desvalorização das pessoas	129
4.3	TRATAMENTO DOS DADOS E INTERPRETAÇÃO.....	150
5	CONCLUSÕES E SUGESTÕES PARA FUTUROS ESTUDOS.....	156
6	BIBLIOGRAFIA	160

ANEXOS:

1 - GUIA DE ENTREVISTA

1 Introdução

1.1 APRESENTAÇÃO

Observa-se atualmente no ambiente acadêmico e em diversas organizações empresariais uma crescente preocupação com questões humanas e sociais. Temas que no passado não mereceram tanta atenção como a qualidade de vida, a responsabilidade social, ou mesmo, a espiritualidade (em senso genérico) têm surgido nos periódicos especializados em administração de empresas, na literatura e no debate sobre política corporativa de diversos grupos nacionais e estrangeiros que atuam no país.

Esse fato indica a ampliação do foco de atenção dos teóricos e profissionais da administração que normalmente se atinham aos aspectos técnicos e operacionais do trabalho humano. Anteriormente os interesses tendiam a resumir-se às questões da remuneração, da avaliação de desempenho, do treinamento e desenvolvimento, das relações sindicais e do suprimento de recursos humanos.

Para citar alguns exemplos, o mote da “qualidade de vida” tem levado os gestores a incluir em suas agendas as dimensões da saúde e do bem-estar dos profissionais. Em um plano mais abrangente, quando se ocupam de questões relativas à responsabilidade social, revelam ao menos uma intenção de atender às comunidades com quem a empresa se relaciona (*stakeholders*), transcendendo o objetivo de responder às exigências dos acionistas. Por sua vez, a introdução da citada dimensão espiritual nos modelos de gestão de pessoas pode ser vista como a busca de um tipo de desenvolvimento humano nas organizações que possa ir além das vocações e competências estritamente profissionais.

Encontra-se na literatura diversos argumentos justificando a importância crescente atribuída às pessoas nas organizações, por exemplo, a crença de que as pessoas consideradas na sua totalidade apresentarão melhores desempenhos, trazendo melhores resultados para a empresa. Dentre os autores que trabalham nesta linha vários merecem destacar, entre eles Fischer (2002) que, referindo-se ao tema da valorização das pessoas no ambiente empresarial, afirma:

Vale ressaltar que não se pretende repetir o velho jargão otimista e utópico de que o ‘elemento humano vem sendo cada vez mais valorizado pelas organizações’. A organização não está se tornando mais humana por causa da nova onda competitiva, não está sendo regida por princípios que privilegiam o humano em detrimento de outros valores organizacionais. O que se quer dizer é que, quanto mais os negócios se sofisticam em qualquer de suas dimensões -

tecnologia, mercado, expansão e abrangência etc. -, mais seu sucesso fica dependente de um padrão de comportamento coerente com esses negócios (FISCHER, 2002, p.13).

Vemos que o autor questiona o discurso genérico da valorização da pessoa que se sustenta em argumentos como a “nova onda competitiva”, por entender que a importância do fator humano depende, na verdade, do próprio conceito de negócio que temos em vista. Sua afirmação provoca uma reflexão sobre a real importância atribuída às pessoas no ambiente organizacional. O próprio autor deixa clara a necessidade de se dar a devida atenção a este fator na medida em que “toda e qualquer organização depende, em maior ou menor grau, do desempenho humano para seu sucesso” (op.cit, 2002, p.11).

Outra perspectiva possível para interpretar o mesmo fenômeno do aumento do compromisso dos administradores no resgate das dimensões humanas no ambiente profissional é a questão ética. Trata-se neste caso da busca de respostas, no nível das organizações, frente à crise de valores morais da sociedade. Segundo Chauí (1993, p. 345-356) esta crise pode ser identificada nas diversas expressões de queixa posta cotidianamente pelos indivíduos diante do desaparecimento de comportamentos virtuosos.

Isto vale para a sociedade em geral e especialmente para o ambiente político onde a falta de compostura e decoro ganha espaço frente ao comportamento esperado, aquele que deveria voltar-se a fins inerentes ao bem comum. Tal crítica aparece também na constatação de atitudes transgressoras e práticas violentas presentes na sociedade, muitas vezes até banalizadas. Elas se explicam de certa forma pelo desamparo das pessoas diante do desafio cotidiano da escolha moral já que por diversas carências, de ordem material e cultural, muitos se vêem desorientados e reproduzem a fragilidade das normas de conduta correntes.

Aqui se entende que a forma como a crise de valores morais se apresenta na sociedade em geral permeia também as relações dentro das organizações. Por um lado as novas preocupações mencionadas (qualidade de vida, responsabilidade social, espiritualidade) apontam no sentido de se considerar as pessoas de forma integral no ambiente empresarial e dão sustentação ao discurso da valorização humana. Por outro, o contexto de crise acima descrito faz com que nem sempre as práticas de gestão correspondam ao mesmo discurso.

Esse é o cenário em que se apresenta o problema de pesquisa definido neste trabalho a **valorização da pessoa no ambiente empresarial** que se pretende analisar através de **um estudo de caso sobre o discurso e as práticas na gestão de recursos humanos**.

A escolha deste tema decorre do esforço de compreensão e do desejo de colaborar no aprofundamento do debate aqui referido sobre a gestão empresarial na sua dimensão humana. Ao mesmo tempo responde a uma motivação pessoal do autor, fruto do aprendizado e da prática profissional na condução de processos de avaliação do potencial de gestores de empresas e de programas de *feedback* em avaliações de desempenho.

Foi exatamente em entrevistas realizadas nestes processos que se pôde observar executivos referindo-se freqüentemente a um “vazio” nas relações que mantinham com as pessoas no ambiente de trabalho e que, por decorrência, este mesmo sentimento de frustração se reproduzia com relação à própria organização. Os entrevistados manifestavam a dificuldade de diálogo e a inexistência de um espaço específico onde determinadas manifestações pessoais pudessem circular, como se parte de sua própria dimensão humana não tivesse lugar para existir. Apontavam para uma limitada possibilidade de expressão de sentimentos e pensamentos, tidos como objetos impróprios para as conversas com colegas de trabalho. Essas queixas apareciam nos relatos pessoais de forma associada a sentimentos de desconforto e insatisfação.

A constatação da existência desses sentimentos desfavoráveis conduziu a um processo de reflexão sobre a real importância dada pelas organizações às pessoas. Buscou-se entender se elas estariam sendo consideradas de forma integral ou de maneira fracionada. A partir desta inquietação pesquisou-se diversas referências teóricas que abordavam a questão da valorização das pessoas trabalho.

Foi possível encontrar na opinião de autores como Richard Sennet, Omar Aktouf e André Luiz Fischer, aqui já citado, reflexões semelhantes, orientadas pela análise sobre a intencionalidade do tratamento dado pelas empresas às pessoas e sobre o impacto deste mesmo tratamento na felicidade de seus profissionais. Em linhas gerais os autores descrevem uma ambigüidade entre os discursos e as práticas de gestão de recursos humanos. Alguns professam uma supervalorização

do elemento humano, para outros a pessoa aparece sem qualquer destaque especial, um fator de produção como outro qualquer.

A tese de fundo do presente estudo é que a valorização das pessoas no ambiente de trabalho é uma exigência que decorre, quando não menos, do respeito à dignidade do ser humano protegida pela própria Declaração Universal de Direitos. Mas para ficar no eixo deste trabalho, a administração de empresas na atualidade, pode-se afirmar tal importância, de forma alinhada com STOREY (2001) pelo fato de ser o comprometimento humano das pessoas o fator essencial que potencializa os resultados dos negócios:

O fundamental [...] é a idéia de que, essencialmente, entre todos os fatores de produção, os recursos humanos são aqueles que realmente fazem a diferença. É a capacidade e o comprometimento humano que na análise final distinguem as organizações de sucesso das demais (STOREY, 2001, p. 6).

Entende-se, no entanto, que é bastante grande o desafio enfrentado pelas organizações para implantar um modelo de gestão sustentado na efetiva valorização das pessoas. **O projeto desta pesquisa foi concebido exatamente no sentido de avaliar a possibilidade de se ter nas organizações a convergência entre o discurso da valorização humana e as práticas de gestão de RH.**

Deve-se dizer no entanto que não se pretende neste estudo verificar a ideologia subjacente ao discurso da valorização humana. Tampouco se busca explorar os fatores do ambiente cultural e político no entorno das empresas que possam estar envolvidos nesse movimento de valorização das pessoas, ainda que se reconheça a sua importância.

Por limitações de escopo de um trabalho como este, a variável de análise desta pesquisa se atém à prática de gestão de recursos humanos. Em outras palavras, a pergunta central é a seguinte: **dada a presença do discurso de valorização das pessoas, as práticas de gestão de recursos humanos correspondem à tal proposta de valorização do elemento humano?**

Por força do problema, o objeto empírico desta pesquisa é de uma empresa que adota o discurso de valorização das pessoas. Diante deste caso toma-se como hipótese de trabalho que **as práticas de recursos humanos estão alinhadas ao discurso.** É esta a hipótese que se pretenderá comprovar através da análise da

percepção dos funcionários frente as práticas de gestão de recursos humanos adotadas pela empresa estudada.

Deve-se dizer ainda que esta pesquisa está baseada em um estudo de caso exploratório e único, realizado em uma empresa do segmento financeiro. Trata-se de uma organização que passa por um processo de transformação da sua cultura organizacional, fruto da mudança recente de seu principal executivo.

O trabalho está estruturado em seis partes. A parte introdutória, contém esta apresentação inicial, os objetivos, as justificativas da pesquisa e contribuições à administração. Na segunda parte encontra-se a fundamentação teórica em que se abordam os seguintes temas: a importância da valorização da pessoa no trabalho; o conceito de “percepção” adotado nesta pesquisa; o paradoxo entre o discurso de valorização das pessoas e a prática de reducionismo das dimensões humanas; o conceito de “coisificação”; a discussão sobre pessoa; a abordagem estratégica da valorização das pessoas resumida no conceito de “Visão Transformada”. Na terceira parte apresenta-se a metodologia de pesquisa. A quarta parte contém a análise dos dados. Na quinta parte são apresentadas as conclusões seguida da bibliografia.

1.2 OBJETIVO

O objetivo desta pesquisa é o de se verificar a convergência entre o discurso adotado pela organização quanto à valorização das pessoas e as práticas na gestão de recursos humanos.

Para esta pesquisa, definiu-se como pergunta norteadora: **As práticas de gestão de recursos humanos correspondem ao discurso de valorização das pessoas adotado pela organização?**

1.2.1 Objetivos específicos

Para responder à questão de pesquisa consideraram-se os seguintes objetivos específicos:

- 1.2.1.1 verificar qual a percepção dos diretores corporativos quanto às práticas na gestão de recursos humanos efetivamente aplicadas na empresa;
- 1.2.1.2 verificar qual a percepção dos funcionários de áreas-fim quanto às práticas na gestão de recursos humanos efetivamente aplicadas na empresa;

- 1.2.1.3 comparar a percepção dos funcionários da área-fim com a percepção da liderança corporativa.

1.3 JUSTIFICATIVA

Esta pesquisa, cujo tema é a **valorização da pessoa no ambiente de trabalho**, justifica-se em três campos distintos: social, organizacional e individual.

Tomando como premissa o fato de que as organizações empresariais são importantes agentes formuladores dos padrões culturais que orientam o comportamento das pessoas, espera-se que o estabelecimento de relações mais humanas no ambiente de trabalho possa vir a influenciar positivamente as demais esferas sociais com modelos construtivos de interação social.

Em termos organizacionais, entende-se que esta pesquisa possa vir a contribuir para o melhor aproveitamento do potencial humano no trabalho e, conseqüentemente, para o aumento da capacidade produtiva das organizações.

Observa-se ainda o alinhamento deste estudo com o debate sobre o papel das empresas na sociedade, mais especificamente a questão da responsabilidade social das empresas. Discutir sobre a valorização das pessoas, verificando qual a forma de tratamento dos colaboradores e de como são construídas relações respeitadas de convivência é tratar das relações no trabalho numa perspectiva ética, é questionar valores que têm fundamentado as práticas profissionais, tema que vem ganhando cada vez mais espaço na agenda corporativa.

As empresas que põem em prática aquilo que pregam, ou seja, as empresas nas quais existe coerência entre o discurso e as práticas na gestão, estarão alinhadas às expectativas da sociedade, cada vez mais exigente em termos de ética, orientadas para a dignidade das pessoas. As empresas, considerando as pessoas de forma integral, estarão construindo uma imagem sólida perante a sociedade, aumentando o seu potencial competitivo e, indiretamente, promovendo modificações sociais relevantes para o bem-estar social.

Considerando o trabalho como um espaço fundamental para a construção da identidade pessoal, na dimensão individual, justifica-se a presente pesquisa no sentido de explorar caminhos que favoreçam o pleno desenvolvimento das pessoas

e o alcance de sua felicidade. Entende-se que a identificação de fatores que possam contribuir para o estabelecimento de relações mais sadias e produtivas entre a organização e seus colaboradores justifica a realização desta pesquisa.

1.4 CONTRIBUIÇÕES À ADMINISTRAÇÃO

Espera-se que os fatores da dinâmica organizacional, identificados na análise dos dados desta pesquisa, contribuam para a melhoria das políticas e práticas na gestão de pessoas nas organizações. Espera-se, também, que a partir das conclusões da pesquisa possam ser levantadas outras questões sobre a importância da valorização das pessoas, práticas na gestão de pessoas e desempenho organizacional.

Por fim, com a discussão apresentada nesta pesquisa, espera-se contribuir para a administração estimulando o aprofundamento da reflexão sobre as dimensões do ser humano.

2 Fundamentação Teórica

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo é dedicado à construção do quadro teórico de sustentação da pesquisa que responde à exigência da técnica de análise de conteúdo, conforme propõe Bardin:

Torna-se necessário saber a razão porque é que se analisa, e explicitá-lo de modo a que se possa saber como analisar. Daqui a necessidade de se precisarem hipóteses e de se enquadrar à técnica dentro de um quadro teórico [...] existe um elo entre os dados do texto e a teoria do analista (BARDIN, 1977, p.103).

Pretende-se, com as discussões apresentadas neste capítulo, elucidar a teoria do analista, oferecendo à base conceitual sobre a qual será conduzido o levantamento e a análise de dados.

O quadro teórico possibilitará a condução do processo de análise temática, a interpretação e a formulação de inferências a respeito do conteúdo das entrevistas, conforme propõe a técnica de análise de conteúdo, escolhida para a análise de dados desta pesquisa (ver 3.4).

Para responder a pergunta de pesquisa, se as práticas de gestão de recursos humanos correspondem ao discurso de valorização das pessoas, entende-se necessário explicitar o que se entende por valorização das pessoas. Assim, o principal objetivo da fundamentação teórica é apresentar os argumentos para responder a seguinte pergunta:

- O que é a valorização da pessoa?

Para responder a essa pergunta, propõe-se a discussão de quatro grandes temas: o primeiro tema é a pessoa humana, o segundo tema abordado é o dilema entre discurso de valorização e as práticas de desvalorização das pessoas, o terceiro tema refere-se ao processo de desvalorização das pessoas e o último deles é a discussão sobre os tipos de relação entre organização e indivíduo.

No item 2.2 é apresentada a discussão sobre pessoa com o objetivo de elucidar os atributos da pessoa segundo diferentes concepções teóricas para dar sustentação

ao processo de compreensão das relações de valorização e desvalorização estabelecidas entre a organização e seus membros.

Após a discussão sobre a pessoa, o item 2.3 tratará do discurso de valorização e sua relação com as práticas de gestão de recursos humanos nas empresas. Este item apresenta o questionamento quanto à aplicação do discurso de valorização das pessoas no ambiente de trabalho, momento em que se configura a questão central da pesquisa, quando se revela a possibilidade de falta de convergência entre discurso e prática.

No item 2.6 é apresentado o conceito de desvalorização das pessoas adotado nesta pesquisa. No item 2.7 apresenta-se o referencial teórico utilizado nesta pesquisa no que se refere à relação entre organização e indivíduos.

A partir da discussão dos temas propostos acima, pretende-se clarificar o que se entende por **valorização** assim como o significado da **desvalorização** das pessoas para que se possam caracterizar as duas categorias específicas que serão utilizadas no processo de análise temática. Isto é, o processo de identificação da presença ou ausência de elementos nas mensagens dos entrevistados relativos às categorias de análise para que se possa afirmar ou não se as práticas de gestão de recursos humanos correspondem ao discurso de valorização das pessoas no caso estudado.

De forma a complementar a composição do quadro teórico, neste capítulo pretende-se ainda responder ainda à duas outras perguntas, a saber:

- Por que é importante valorizar a pessoa?
- O que significa percepção?

Na bibliografia consultada, percebeu-se que a maioria dos documentos identificava como motivo para a valorização da pessoa no ambiente de trabalho argumentos ligados ao impacto nos negócios.

Na medida em que não se encontram evidências conclusivas de que a valorização das pessoas venha a contribuir efetivamente para a obtenção de melhores resultados (STOREY, 2002), pretende-se introduzir a dimensão ética da relação de

valorização das pessoas por meio da discussão a respeito do significado do trabalho como uma justificativa adicional válida para a realização desta pesquisa.

Assim, a primeira parte da fundamentação teórica, o item 2.1 apresenta a discussão sobre o significado de trabalho para o ser humano com o propósito de fortalecer os argumentos de validação do presente estudo e que servira como pano de fundo para a discussão sobre valorização e desvalorização da pessoa.

A última parte da fundamentação teórica, o item 2.8, trata do conceito de **percepção**. A discussão desse tema é relevante na medida em que os dados de pesquisa são as percepções dos funcionários da empresa estudada, conforme detalhado no item 1.2.1 dos objetivos específicos. Assim, entender o conceito de percepção considerado nesta pesquisa é importante para que se possa precisar não só as limitações do estudo assim como o alcance dos conhecimentos obtidos.

Assim, este capítulo está subdividido em seis partes: 2.1 A importância do trabalho para o ser humano; 2.2 A pessoa; 2.3 A convergência entre discurso e prática de valorização da pessoa; 2.4 A 'coisificação': um processo de desvalorização das pessoas; 2.5 A valorização das pessoas na relação entre organização e indivíduo; 2.6 Percepção.

2.1 A importância do trabalho para o ser humano

Conforme foi abordado no capítulo introdutório deste estudo, a valorização das pessoas no ambiente organizacional é importante para os negócios, pois são elas elementos fundamentais tanto na diferenciação como na potencialização das vantagens competitivas.

A realização da pesquisa justifica-se, no entanto, pela importância também da valorização das pessoas em termos sociais e individuais. Este capítulo tem por objetivo ampliar o entendimento quanto à relevância da valorização das pessoas no plano individual.

Entende-se que há uma forte implicação entre as atividades profissionais da pessoa, o trabalho e seu desenvolvimento, que toca a dimensão da realização pessoal. Decorrente dessa constatação pode-se inferir que a valorização das pessoas no

ambiente empresarial pode ser tomada como uma contribuição decisiva para o seu bem-estar e felicidade.

A antítese a esta visão é aquela pela qual o trabalho não é visto como uma dimensão tão importante para as pessoas como caminho para a formação de sua identidade. Neste caso não seria relevante a preocupação com a valorização humana no ambiente de trabalho. Bastaria o estabelecimento de um contrato psicológico utilitarista, fundamentado apenas em interesses econômicos. Neste sentido seria suficiente para a satisfação das pessoas e da organização “um dia justo de trabalho para um pagamento justo por um dia trabalhado” (SCHEIN, 1972, p. 53).

Ao ficar demonstrada a estreita implicação entre o trabalho e o desenvolvimento da vida das pessoas através de uma breve reflexão sobre o significado deste, pretende-se fortalecer o argumento em prol da valorização da pessoa no ambiente empresarial.

O primeiro aspecto a ser abordado, e que bem ilustra a importância do trabalho para o ser humano, refere-se a sua natureza essencial: o trabalho é uma atividade realizada pelas pessoas para a transformação de recursos na geração de produtos e serviços que atendam às necessidades humanas.

Nesta dimensão, não parece haver dúvidas quanto à importância do trabalho humano, presente em toda e qualquer ação produtiva. A relação entre trabalho e sobrevivência humana é um fato difícil de ser questionado e, nesse sentido, pode-se afirmar que sempre foi dado valor ao homem como agente fundamental nos processos produtivos.

Mas o conceito de valorização da pessoa que se pretende tratar nessa pesquisa transcende a verificação pura e simples da importância do homem como produtor das condições de satisfação de suas necessidades básicas.

Ao falar do ser humano, tratar-se-á de um ser de dimensões mais amplas, conforme discussão a ser apresentada de forma mais profunda no capítulo 2.5. A pessoa é entendida como um ser consciente de si mesmo e de seus atos, capaz do pensamento abstrato. Um ser imaginativo, criativo e livre para eleger e decidir; portanto, capaz de projetar (Dias, 1996; SINGER, 2002, p. 68).

Ao contemplar a magnitude da pessoa humana, amplia-se também o significado do trabalho. O trabalho, entendido como “toda a atividade realizada pelo homem civilizado que transforma a natureza pela inteligência” (Carmo, 1992, p.15), tem grande importância sociológica independentemente do que os gestores das organizações pensem, digam ou façam a respeito das relações humanas.

O trabalho não é apenas um meio pelo qual o homem garante sua sobrevivência. As pessoas constroem-se como indivíduos e como membros de uma comunidade nas relações que estabelecem no ambiente profissional e na sua ação produtiva. A organização empresarial é, assim, um espaço importante em que o indivíduo constrói a si mesmo: “[...] o ambiente organizacional oferece a oportunidade do desenvolvimento integral do ser humano” (Casado, 2002, p. 235).

Hoje se valoriza especialmente a dimensão profissional das pessoas, mas nem sempre foi assim, uma vez que o valor e a importância social atribuídos pelo homem ao trabalho varia ao longo do tempo, em função do contexto histórico (Carmo, 1992; Migliaccio, 1994).

Na Grécia antiga, por exemplo, as atividades contemplativas eram mais valorizadas que o trabalho que, naquela época, era submetido à classe dos escravos. Já o artesanato e o comércio, atividades menos pesadas e humildes que o trabalho agrícola, ficavam a cargo dos homens livres – na sua maioria estrangeiros, que de qualquer forma não tinham o *status* de cidadãos. Tal ordenação social é reflexo da ideologia¹ predominante na sociedade grega em que “nenhum trabalho de mãos humanas pode igualar em beleza e verdade” o universo. (ARENDDT, 1982)

Ainda que nos monastérios da Idade Média houvesse uma valorização moral do trabalho – “sendo a desocupação inimiga da alma” (CARMO, 1992, p.24), o trabalho passa pela Antiguidade e mesmo pela Idade Média, como algo de menor valor, indigno para o homem de qualidade, cujas atividades eram dedicadas ao pensamento, à direção dos negócios políticos e religiosos, à gestão de bens e, eventualmente, a transações financeiras.” (CARMO, 1992, p.25)

¹ ideologia = uma visão de mundo que uma sociedade, classe ou grupo social tem da realidade e da qual se serve para agir sobre essa realidade e alterá-la (Castro, 1992, p.16)

É no Renascimento que o trabalho passa a ocupar um novo lugar no pensamento. O desenvolvimento do trabalho livre, o crescimento das cidades e a criação de pequenas fábricas modificam as relações sociais e a atitude das pessoas. O fazer, principalmente artesanal e artístico, passa a ser mais valorizado que o saber.

A Reforma protestante impulsiona ainda mais a valorização do trabalho que passa a constituir, segundo a ética protestante, a própria finalidade da vida.

O produtivismo propagado no capitalismo ilustra a mudança de postura diante do trabalho. Vêm-se por toda parte “filósofos e economistas exaltando o trabalho como a única fonte de riqueza” (CARMO, 1993, p.7), ainda que se possa verificar na atualidade uma crise das motivações no ambiente corporativo, quando ter uma atividade remunerada, regular e definida, não corresponde mais a um desejo unânime, e devotar-se a seu trabalho parece em desuso e até ridículo (LÉVY-LEBOYER, 1994).

De qualquer forma, independentemente do valor social dado ao trabalho, das crises por que passam as organizações, não há possibilidade de enxergar o homem ou de entendê-lo, sem a existência do trabalho. Como se disse, a capacidade de trabalho é inerente à natureza humana e a “característica destacada do homem, sua marca distintiva, não é sua natureza metafísica ou física, mas o seu trabalho” (CASSIRER, 1994, p. 115).

O trabalho é a forma de expressão do homem, é o ato humano por excelência. Aprendemos e nos desenvolvemos por meio do trabalho, mobilizando todas as dimensões – a mente, as emoções, os sentidos, na transformação de materiais brutos em objetos inéditos (TULKU, 1978; ACKTOUF, 1996):

A busca da satisfação e preenchimento é própria da natureza humana. O trabalho nos dá a oportunidade de alcançar esta satisfação por meio do desenvolvimento de verdadeiras qualidades da nossa natureza. O trabalho é expressão habilidosa da totalidade do nosso ser, nosso recurso para criar harmonia e equilíbrio em nós mesmos e no mundo. (TULKU, 1978, p.15)

É por meio do trabalho que o homem garante sua subsistência, extraindo da natureza tudo aquilo de que necessita para sua perpetuação, mas, além disso, na ação produtiva se auto-produz, se transforma e estabelece a base das relações sociais.

Conforme proposto no início do capítulo, verificada a relevância do trabalho na vida das pessoas como elemento fundamental para o desenvolvimento do potencial humano tanto na dimensão individual quanto coletiva, entende-se que a valorização das pessoas no ambiente do trabalho tem um significado maior que o simples aumento da produtividade.

Os efeitos da valorização da pessoa transcendem a dimensão profissional; em decorrência, a condução de práticas na gestão de recursos humanos orientadas para a valorização das pessoas estarão contribuindo, também, para o desenvolvimento social.

O significado do trabalho apresenta-se, por isso, como um marco importante para este estudo e oferece o contexto para que o tema da valorização das pessoas possa ser explorado.

2.2 A pessoa

O capítulo anterior foi dedicado à discussão sobre o significado do trabalho para as pessoas. O trabalho foi apresentado como uma esfera fundamental na vida das pessoas, uma atividade característica do ser humano, por meio da qual os indivíduos se expressam, interagem com seus pares, desenvolvem-se como pessoas.

Verifica-se, assim, a relevância do papel do trabalho para o desenvolvimento integral do ser humano.

Este capítulo avança na composição do quadro teórico de referência para a pesquisa, ao apresentar a discussão sobre a pessoa. Outros aspectos relativos a idéia de pessoa serão explorados além da dimensão do trabalho, como o processo de evolução do homem segundo a perspectiva antropológica, e a discussão sobre a evolução do pensamento sobre o homem.

A discussão sobre a pessoa está orientada segundo a visão que se tem dela como um **homem complexo**, conforme categorização apresentada por Schein (1972, p. 55).

Schein (*op. cit.*) sustenta que os gestores operam nas organizações de acordo com os pressupostos que compõem suas crenças pessoais, ainda que muitas vezes não tenham plena consciência deles.

No caso específico das decisões relativas às relações com os pares, subordinados e superiores, os indivíduos e a própria organização agem de acordo com seus pressupostos sobre as pessoas, *i.e.*, agem de acordo com as concepções que têm a respeito do ser humano.

Segundo Schein (*op. cit.*), os pressupostos vão-se modificando ao longo da história em função das alterações na visão filosófica acerca das pessoas e da natureza das coisas.

No caso específico dos pressupostos relativos à concepção do homem organizacional, Schein (*op. cit.*) apresenta por ordem de aparecimento ao longo da história quatro concepções distintas de pessoa, conforme ilustra o Quadro 1: 1) homem econômico-racional, 2) homem social ; 3) homem da auto-realização e 4) homem complexo. Segundo o autor, são estes os pressupostos que orientaram as decisões dos gestores quanto às estruturas organizacionais e as estratégias gerenciais adotadas pelas empresas (Schein, *op. cit.*, p. 50-51).

Quadro 1: Os pressupostos do homem organizacional

Homem econômico-racional	<ul style="list-style-type: none"> ▪ É orientado para os próprios interesses ▪ agem para maximizar seus ganhos: tem um envolvimento 'calculativo' com a organização.
Homem social	<ul style="list-style-type: none"> ▪ O homem tem necessidades sociais que são mais importantes do que a troca mercantil; ▪ O homem constrói sua identidade nas relações que estabelece com seus pares
Homem da auto-realização	<ul style="list-style-type: none"> ▪ O homem tem, como necessidade fundamental, o uso de suas capacidades pessoais de forma produtiva e significativa; ▪ O homem se interessa em alinhar os objetivos pessoais com os objetivos da organização
Homem complexo	<ul style="list-style-type: none"> ▪ O homem é um ser complexo uma vez que apresenta diversas potencialidades e necessidades; ▪ Os padrões de complexidade variam muito de indivíduo para indivíduo.

Fonte: Baseado em Schein, *Organizational man and the process of management* (1972)

Schein (*op. cit.*) afirma que nenhuma das quatro concepções teóricas acima está equivocada porque elas correspondem às situações observadas na realidade, conforme evidências obtidas em uma série de estudos específicos. Mas, ainda que válidas dentro de determinados critérios, as três primeiras concepções apresentadas são limitadas devido à excessiva generalização da realidade e à simplificação que impõem ao entendimento do ser humano.

A concepção de **homem complexo** será adotada como referência nesta pesquisa. A escolha deveu-se à sua coerência com as experiências profissionais do autor na interação com as questões humanas organizacionais, e devido à atualidade do conceito, tanto no ambiente acadêmico quanto na discussão filosófica atual.

Neste capítulo, é apresentada a discussão de diferentes abordagens de estudo do ser humano, a qual permitirá compreender a pessoa segundo seus principais atributos, suas capacidades e natureza.

2.2.1. O desafio da conceituação

A conceituação de homem do ponto de vista biológico é relativamente fácil de ser compreendida e não suscita grandes discordâncias. O homem é uma espécie do reino animal com características anatômicas e fisiológicas específicas que o diferenciam das demais espécies; é passível de classificação taxonômica no reino da natureza: “O *Homo sapiens* pertence assim ao ramo dos vertebrados, às classes dos mamíferos, à ordem dos primatas, à subordem dos catarríneos (macacos do antigo mundo), à superfamília dos homínidos e à família dos homínídeos...” (BRUNET, 2002, p.201).

No entanto o ser humano não é apenas biológico; é ao mesmo tempo psicológico e cultural (MORIN, 2002). Esta visão ampliada de homem possibilita as mais variadas definições dependendo do ângulo ou abordagem que se pretende adotar (LUMLEY-WOODYEAR, 2002; TAYLOR, C., 1997). Segundo Boff (1973, p. 54), “o conceito de pessoa é dos mais cheios de peripécias especulativas no pensamento ocidental”.

Morin (2002) propõe o abandono da visão unilateral de homem, para que se assumam sua real complexidade, um ser bipolarizado que traz em si caracteres antagônicos. Afirma assim que:

[...] o homem da racionalidade é também o homem da afetividade, do mito e do delírio (*demens*). O homem do trabalho é também o homem do jogo (*ludens*). O homem empírico é também o homem imaginário (*imaginarius*). O homem da economia é também o do consumismo (*consumans*). O homem prosaico é também o da poesia, isto é, do fervor, da participação, do amor, do êxtase. (MORIN, 2002, p.58)

Arendt (1983, p.18), ao afirmar que “o problema da natureza humana [...] parece insolúvel, tanto em seu sentido psicológico como em seu sentido filosófico geral”, desencoraja a busca dos pesquisadores quanto ao entendimento profundo da pergunta ‘O que sou?’. A autora não vê a possibilidade de a pessoa voltar-se para si mesma, abandonando-se numa neutralidade que permita conhecer, determinar e definir a própria essência natural como se faz com as coisas que rodeiam as pessoas e que não as são. Descreve esse movimento impossível com a seguinte metáfora: “seria como pular sobre a própria sombra”.

A autora questiona, ainda, se existiria uma natureza ou essência no mesmo sentido que as outras coisas têm e, em caso afirmativo, propõe o lugar de Deus como ponto de vista necessário para que se possa conhecer a natureza ou essência humana. A autora entende o esforço de definir a natureza do homem como uma ação ‘sobre-humana’ e, nesse sentido, iniciativas desse tipo trariam em si suspeitas dos resultados alcançados.

Considerando a complexidade do objeto de estudo deste capítulo, da limitada possibilidade de apreensão do conteúdo conforme exposto, propõe-se iniciar a discussão com a apresentação do processo evolutivo do homem, para em seguida iniciar a discussão do conceito de pessoa, com base em diversas reflexões acerca da filosofia do sujeito.

2.2.2 O surgimento do homem

Lumley-Woodyear (2002, p.206-218) considera como marco da existência do homem na Terra o momento em que os hominídeos desenvolvem a capacidade de manufaturar as ferramentas, há cerca de 2,5 milhões de anos.

Assim o faz por entender que o processo de manufatura exige do sujeito o pensamento conceitual. Produzir uma ferramenta é, para o autor, um modelo complexo

e funcional em que o homem tem de articular uma série de gestos de forma organizada para obter um resultado previamente desejado.

Não exclui de maneira alguma outras possibilidades de definições, como sugere ao afirmar que “a melhor definição de homem poderia ser a de dizer que ele é aquele que tem o senso do bem e do mal, mas não é um historiador que irá provar isso.” (LUMLEY-WOODYEAR, 2002, p.213)

No seu papel de cientista, estudando o homem segundo a perspectiva histórica, o autor prefere focalizar o objeto concreto, que está na terra, real, e escolhe como critério para estabelecer como marco do surgimento do homem a presença das ferramentas. Em decorrência, denomina-o *Homo habilis*, homínídeos mais evoluídos que os australopitecos que consolidaram a forma bípede e deixaram para trás o comportamento arborícola.

Apesar disso, Lumley-Woodyear aponta-nos outros aspectos interessantes do processo de evolução do homem que irão influenciar a compreensão cultural e psicológica do ser humano e que, na sua opinião, também são elementos definidores de **Homem**.

Por exemplo, destaca a domesticação do fogo como elemento catalisador dos grupos, que facilitou ao homem o estabelecimento de culturas, das tradições grupais, e de se perceberem eles próprios como frutos de ancestrais comuns.

O autor refere-se, assim, ao fogo como o motor da hominização. Em volta deste que, há aproximadamente 400.000 anos, as histórias começaram a ser contadas, a “convivialidade” se estabelece e o homem se constitui socialmente.

Lumley-Woodyear aponta o aparecimento do homem religioso, por volta de 100.000 anos atrás, quando se verifica o sepultamento dos mortos. Adota como argumento indicador do surgimento do **pensamento religioso** e da **angústia metafísica** a presença de rituais de sepultamento nas comunidades humanas. É nessa época que se identificam os homens arcaicos modernos – o homem de Neandertal.

Por fim, esse mesmo autor aponta, na história mais recente, há apenas 30.000 anos, o surgimento do pensamento simbólico no homem, que produz adornos. Cita

como exemplo o uso de pedras de jade, capturadas a grandes distâncias do seu local de morada, para a fabricação de colares e outros objetos de adorno. Lumley-Woodyear vê o pensamento simbólico como uma evolução do pensamento associativo, ocorrido no homem de Cro-Magnon, no qual se desenvolveram os lóbulos frontais do cérebro. Descreve o homem capaz de pensamentos simbólicos como o inventor da imagem.

Quadro 2: Marcos da evolução do homem

Tempo (anos)	Critério	Significado	Nominação
2,5 milhões	Manufatura de Ferramentas	Pensamento conceitual	<i>Homo habilis</i> (hominídeos)
400.000	Domesticação do fogo	Convívio grupal; Percepção como ser histórico	--
200.000	Sepultamento dos mortos	Pensamento religioso; Angústia metafísica	Homem Religioso
30.000	Adornos	Pensamento simbólico	Homem de Cro-Magnon

Fonte: Lumley-Woodyear (2002)

Segundo Bocchi & Ceruti (1999), na perspectiva antropológica, a grande alteração que se verificou no olhar científico com relação à evolução do homem é o entendimento de que as três principais espécies do gênero *Homo* – *habilis*, *erectus*, *sapiens* – não são originárias uma das outras de forma progressiva, do tipo antepassado – descendente. Atualmente, há o entendimento de que houve a coexistência temporal das referidas espécies, ainda que em locais distintos: “[...] a tradicional progressão de três espécies, *habilis* – *erectus* – *sapiens*, sai de cena para dar lugar a um modelo com pelo menos sete espécies comprovadas.” (TATTERSAL *apud* BOCCHI & CERUTI, 1999, p. 152)

Em outras palavras, o processo de hominização não é mais visto como fruto de uma progressão linear. O caminho do *Australopithecus ramidus*, o ancestral do homem

que adquiriu a posição ereta transformadora dos modos de locomoção e alimentação que capacitaram os primatas para a adaptação em ambientes mais severos, até o *homo sapiens* é ainda incerto do ponto de vista científico. Formulam-se novas hipóteses para o surgimento do homem moderno (muitas vezes denominado *homo sapiens sapiens*), entre as quais as mais aceitas são aquelas que consideram que o *homo sapiens* tenha surgido de variedades locais não muito extensas (BOCCHI & CERUTI, 1999).

Assim, os estudos do processo evolutivo do homem apontam para o “caráter complexo e inacabado do processo de hominização [...] A humanidade não é um destino, é uma reinvenção contínua (BOCCHI & CERUTI, 1999, p. 153)”.

Ao articularmos os quatro pressupostos apresentados por SCHEIN na introdução deste capítulo, referentes à concepção de pessoa que sustentaram as ações gerenciais das empresas ao longo da história, com a compreensão do processo evolutivo do gênero *Homo* acima exposto, pode-se considerar, de forma metafórica, que o processo de industrialização levou as pessoas de volta à condição de *homo habilis*.

Em outras palavras, na relação da organização com o homem econômico-social não se espera nada além da sua condição produtiva, sendo dispensáveis os seus atributos mais evoluídos como a condição de construção coletiva, o pensamento metafísico e simbólico.

Entende-se que a desconsideração do pensamento simbólico consiste em extrair do ser humano toda a dimensão subjetiva, a utopia, a imagem, o sonho, num processo de reducionismo que ‘coisifica’ as pessoas conforme será discutido no item 2.4. Essa coisificação nasce do desconsiderar as emoções como o medo, expresso na angústia metafísica – a dúvida quanto ao destino das pessoas após a morte; do desconsiderar a dimensão relacional, e conduzir as pessoas a um puro fazer. Elimina a possibilidade de reinvenção contínua, como apontam Bocchi & Ceruti (*op. cit.*) de que as organizações tanto parecem precisar.

2.2.3 Discussão sobre a evolução do pensamento sobre o Homem

Conforme apresentado na introdução deste capítulo, e segundo as discussões sobre a evolução do homem, ao se incorporar os aspectos simbólicos da dimensão humana – os componentes psicológicos, sociais e culturais – amplia-se a possibilidade

de análise e, portanto, de compreensão da pessoa. Torna-se possível a diferenciação entre homens e homens, ainda que biologicamente idênticos, segundo aspectos culturais e psicológicos - "humaness is socio-culturally variable." (Bergman & Luckman, 1991, p.49)

- **A dualidade da pessoa: ter um corpo e a capacidade de pensar**

O primeiro aspecto a ser abordado refere-se à dualidade do ser humano. Tanto Leach (1985) quanto Boff (1978) apresentam o homem como um ser multidimensional, composto de dimensões de essências distintas, a mente e corpo (cultura e natureza): "o homem é um ser composto por duas grandezas desproporcionais", o espírito e o corpo. (BOFF, 1978, p.54)

A existência de duas grandezas permite o entendimento do homem em três dimensões distintas: O homem-carne, caracterizado pelos sentidos e sentimentos; o homem-corpo, que representa a dimensão humana vinculada às relações sociais, as experiências comunitárias; o homem – espírito, que traduz a totalidade do ser humano, aquele que se relaciona com Deus. "Espírito é o ser humano na sua totalidade, enquanto ser que pensa, que decide, que tem identidade, que tem subjetividade, é sujeito." (*sic*) (BOFF, 1994, p.47).

Enquanto Boff (1994, p. 47) adjetiva a natureza humana como exótica, pelo fato de o ser humano ser capaz de pensar sobre si mesmo, fazer história, construir sua identidade junto com os outros, Berger & Luckman (1991, p.50) tratam da condição humana como uma **experiência excêntrica: ser corpo simultaneamente com a condição de ter um corpo a sua disposição.**

Strawson (*apud* DIAS, 1996, p.184-185) soluciona o problema tradicional da dualidade do homem por meio do conceito de pessoa, uma "entidade à qual são atribuídos igualmente estados de consciência e predicados corporais". Para Strawson, a existência da pessoa é necessária e anterior à manifestação da consciência e do corpo: "tanto o conceito de corpo, quanto o de consciência só podem ser pensados a partir do conceito de pessoa." (STRAWSON,*apud* DIAS, 1996, p.185)

No entanto são as faculdades mentais específicas do ser humano que desempenham um papel especial na diferenciação entre o homem e os demais seres

vivos. São elas que oferecem as condições necessárias para que o homem transcenda a perspectiva biológica de ser regido por determinações da natureza.

Por essa razão, o homem ocupa um lugar de destaque no reino da natureza: “O homem não conta com um ambiente específico para sua espécie, [...] não existe um mundo do homem como podemos falar do mundo do cachorro ou do mundo do cavalo (BERGMAN & LUCKMAN, 1991, p.47)”. Para exemplificar esse aprisionamento dos animais frente às determinações da natureza, os autores afirmam haver uma relação biológica fixa do cão ou do cavalo com seu ambiente que delimita a sua condição de ação.

Os animais “vivem em mundos fechados” (BERGMAN & LUCKMAN, 1991, p. 47), ainda que se verifique certo progresso na inteligência dos animais. Segundo Marina (1995), a inteligência dos animais são “inteligências paradas” (MARINA, 1995, p.24): os animais “permanecem determinados pelos estímulos que recebem e pelas rotinas que herdaram”. Referindo-se à dimensão temporal da vida, afirma: “os animais têm futuro: o homem tem porvir.” (MARINA 1995, p.19).

- **A liberdade da pessoa e a capacidade de projetar**

Vê-se, com isso, diferentemente dos animais, uma perspectiva de abertura na vida das pessoas: o homem tem a condição de interferir na realidade de forma intencional. Nesse sentido, para Frankfurt (*apud* DIAS, 1996), o que distingue as pessoas de outras criaturas é a estrutura da vontade: é a capacidade humana de refletir, de avaliar suas próprias inclinações e fins, é capaz de agir sobre os próprios desejos, de reconstruí-los de forma diferente do que são, e pode o homem, inclusive, submetê-los a um desejo de segundo nível² - “A pessoa é capaz de alcançar uma consciência crítica de seus desejos e constituir volições de segundo nível graças à faculdade da razão” (Dias, 1996, p.187).

Frankfurt (*apud* DIAS, 1996) rompe com o conceito tradicional de liberdade – **poder fazer o que se deseja**, e introduz o conceito de **liberdade da vontade**, ponto de partida para sua formulação de pessoa: “[...] ser livre nesse sentido é não ser livre para

² Para Frankfurt, fala-se de desejo de primeiro nível, quando alguém busca realizar aquilo que quer, e em **desejo de segundo nível**, quando quer ou não possuir um determinado desejo. (*apud* Dias, 1996, p.186)

realizar o que se quer, mas sim ser livre para desejar o que se quer” (FRANKFURT *apud* DIAS, 1996, p.188).

Entendemos o homem como uma forma viva capaz de adaptação, portanto semelhante aos animais, mas também capaz de inovar segundo a sua própria vontade. O homem apresenta-se como um produto de si próprio, capaz de expandir-se na dimensão temporal com base em suas heranças genéticas e de suas heranças adquiridas. (ANCONA *et al.*, 1985, p.152; BERGMAN & LUCKMAN, 1991, p. 49)

A vida humana – hoje chegamos a ver bem, com evidência nunca antes alcançada – é projetiva, imaginativa, interpretativa, livre, dramática; isto a distingue de outras formas de vida biológica e também de outras que não conhecemos por experiência, mas poderíamos imaginar. A pessoa humana é feita de realidade e irrealidade, de projetos articulados em diversas trajetórias, realizadas ou não, e em diversos graus de sucesso, abandono ou fracasso. Nisso consiste cada pessoa, e é a que aspira salvar-se, a que espera a perpetuidade. (Marías, 2000, p.82)

Para Machado (2001), a idéia de projeto sintetiza a capacidade de a pessoa produzir-se e inovar, condição imprescindível para a existência de uma vida plena de sentido: “*La realidad humana es primariamente pretension, proyecto*” (MARÍAS *apud* MACHADO, 2001, p. 9).

Marías (2000) atribui o nome *homo viator* para ilustrar o homem como autor de si mesmo, uma realidade inconclusa (e imperfeita), em movimento. Marías (2000) apresenta, assim, a idéia de pessoa como um ser livre e responsável, com sua realidade pessoal, inteligente, amoroso e carnal, capaz de articular sua própria trajetória de vida: “O homem faz sua vida com as coisas: a elege, não é seu criador, mas é seu autor.” (MARÍAS, 2000, p.76)

No entanto a condição de protagonista do próprio futuro não se faz de forma indiscriminada. O ato de projetar dá-se de forma circunscrita a uma dada realidade, na comunidade em que a pessoa está inserida. Vemos em Machado (2001), essa demarcação do ato projetivo quando apresenta a constituição da pessoa:

Cada ser humano, ao nascer, é lançado no mundo, como um jato de vida. Paulatinamente, constitui-se como pessoa, na medida em que desenvolve a capacidade de antecipar ações, de eleger continuamente metas **a partir de um quadro de valores historicamente situado**, e lançar-se na busca das mesmas, vivendo, assim, a própria vida como

um projeto. (MACHADO, 2001, p.2, grifo nosso)

Destaca-se, assim, a necessidade fundamental de se conceber a condição de autoria da pessoa segundo uma concepção articulada de liberdade e responsabilidade. (MACHADO, 2001; DIAS 1996; RENAULT, 1998)

▪ **A pessoa como um sujeito autônomo**

Kofman (2000) não se satisfaz com a definição tradicional de liberdade - a capacidade de fazer e ter o que deseja, que chama de liberdade condicional. O autor entende a liberdade como condição básica da existência do ser humano, sustentada no livre-arbítrio das pessoas. Define, então, a liberdade em duas dimensões: A liberdade na perspectiva do indivíduo – “significa escolher, diante de uma situação dada, a resposta mais coerente com os nossos valores e interesses”; e, na dimensão interpessoal, o autor define a liberdade como a “capacidade de fazer escolhas sem ameaças de coerção [...] se baseia no respeito pelo outro e no compromisso absoluto com o valor da não-agressão” (KOFMAN, 2000, p.157-158).

Assim como Kofman (*op. cit.*), Dias (1996) entende ser insuficiente, para a caracterização do agir humano, “o conceito de uma vontade incondicionada, sem qualquer determinação espaço-temporal”. Nesse sentido, Dias (1996) apropria-se do conceito de vontade, eixo da Tese de Frankfurt, mas sua formulação supera a proposição de Frankfurt em que a liberdade é entendida simplesmente como liberdade da vontade.

Dias (1996) adota como premissa o condicionamento da responsabilidade com liberdade. Afirma que só se pode atribuir responsabilidade a alguém pelas conseqüências de seus atos ao considerarmos que tal pessoa agiu segundo o seu próprio desejo, ou segundo sua própria vontade: “Um indivíduo é responsável por seus atos, quando reconhecemos que ele poderia ter agido de outro modo se assim o quisesse [...] que foi capaz de eleger entre alternativas disponíveis.” (Dias, 1996, p.191)

Renault (1998) também adota, como eixo principal de suas reflexões sobre a pessoa, assim como Frankfurt, Dias e Kofman, o conceito de liberdade. Sua formulação obedece a perspectiva da autonomia, conceito que, segundo o autor, articula a idéia de liberdade com responsabilidade (RENAULT, 1998, p. 109).

Para Renault (*op. cit.*), o conceito de autonomia contrapõe-se à idéia de individualismo que traz em si, por definição, a relação com o outro. A autonomia da pessoa implica que, ao definir os próprios projetos e a forma de agir, o “sujeito leve em conta essa relação com a humanidade que o constitui enquanto tal.” (RENAULT, 1998, p.100)

A importância do conceito de autonomia para a existência das pessoas é bem ilustrada com a seguinte afirmação de Kofman (2000, p. 158): “a miséria e o sofrimento humano podem ser atribuídos à violação da liberdade e do respeito pela autonomia do outro”.

- **A autonomia do sujeito na relação com os outros e consigo mesmo**

Assim como proposto por Renault (1998), Marías (2000) concebe a pessoa como **criatura amorosa**. Fundamentando-se na perspectiva cristã, abarca a idéia de projeto no primeiro termo – **criatura**, enquanto o segundo termo - **amorosa**, pretende justamente revelar a importância da relação com o outro para a conceituação de pessoa.

A concepção de Marías (2000) indica a necessidade do outro significativo para a existência do **eu**: o viver em relação, o sentido comunitário da experiência pessoal, o “eu tem um volver-se intrínseco à convivência, ao nós” (MARÍAS, 2000, p.95).

Concordantes com a perspectiva **amorosa** de Marías (2000) e com a perspectiva da **autonomia do sujeito** de Renault (1998), Boff (1978) e Frankl (1989) reforçam a importância da relação com o outro na compreensão da pessoa..

Boff (1978) aborda a comunhão e o diálogo como essências da pessoa, afirma que “a pessoa não é uma coisa [...]. mas um processo de encontros e um ser-acontecimento.” (BOFF,1978, p.56)

Para Frankl (1989, p.61), “ser homem significa essencialmente pôr-se em relação e estar voltado para qualquer coisa diferente de si”. Segundo o autor, o homem é um ser capaz de cuidar do próprio destino considerando aqueles que estão ao seu redor com quem convive e partilha a natureza, os próprios valores, idéias e projetos.

Se por um lado a capacidade projetiva da pessoa leva o ser humano para um espaço coletivo, por outro as relações sociais possibilitam ao sujeito descobrir a si mesmo, construir sua própria identidade: um voltar-se a si mesmo.

A condição de autodeterminação da pessoa fundamenta-se na capacidade de auto-reflexão com base na perspectiva da autonomia. Ao se autoproduzir, cada pessoa estabelece a própria individualidade, autêntica, o **eu mesmo**. (MACHADO, 2001; MARÍAS, 2000)

Marías utiliza o termo **alma** como sinônimo de **eu mesmo**, algo que “designa a pessoa que sou, o que é cada um dos homens quando os vejo como tais, não como uma variedade muito particular das **coisas**.” (MARÍAS, 2000, p.68)

Esse sentido de unidade, de identidade pessoal é explorado com intensidade por Entralgo (1957). Esse autor propõe uma nova significação da condição de autoria da pessoa humana ao explorar a relação do homem com a sua história, com o seu passado, no ato de produzir-se.

Entralgo (1957) afirma que o homem do século XX é aquele que rompe com o determinismo histórico, que deixa para trás o homem que **sabia quem era** (*Yo se lo que soy*), determinado pelo peso das tradições e, ao se apropriar das rédeas do destino, atribui a si mesmo o desafio de se lançar na própria profundidade para responder **quem é** (*Yo se quien soy*).

Esse autor sublinha que, apesar de o homem ter conseguido romper com o determinismo das tradições, ainda permanece histórico em função da memória que conserva de si mesmo e do caminho percorrido por toda uma série de gerações passadas. O autor entende que esse novo homem, que sabe quem é, passa a se apoiar na própria história como trampolim para novas descobertas, deixando para trás aquela história determinante do destino, que funcionava como uma referência delimitadora dos próprios comportamentos.

É a libertação do determinismo cultural, como propõe Entralgo (1957), que trouxe para o homem do século XX a solidão, a liberdade e a criatividade, características que permanecem no homem da entrada do século XXI.

- **A pessoa como um ser em busca de um sentido**

Em concordância com a proposição de Entralgo (1957), Dias (1996) afirma que a condição de **eleger os próprios fins** é um dos constituintes principais da definição de pessoa. A autora entende que a pessoa é capaz de intervir no curso de sua ação e determiná-lo, com base numa avaliação racional dos seus próprios fins. Assim, propõe que:

Ser uma pessoa é não ser apenas uma entidade à qual são atribuídos predicados físicos e mentais, mas ainda ser capaz de refletir sobre suas ações – nesse sentido, de se deixar influenciar por razões e argumentos a favor ou contra determinada conduta – e ser capaz de determiná-las de acordo com seus próprios fins. (DIAS, 1996, p.197)

A pessoa hoje “não concebe mais receber normas e leis nem da natureza das coisas, nem de Deus, mas que pretende fundá-las, ele próprio, a partir de m sua razão e de sua vontade.” (RENAUT, 1998, p. 23)

Vê-se um homem desatento às tradições, numa busca solitária da verdade, do bem e da beleza: “O homem do século XX tem história, mas também a faz.” (ENTRALGO, 1957, p. 16-17). Esse homem, livre e criativo, que caminha pelas estradas que escolhe é definido por Ortega y Gasset como *ondulante y diverso*. (ORTEGA Y GASSET, 1957)

Esse viajar do homem, essa busca de sentido é, para C.Taylor(1989) e Frankl (1989,1990, 1991), o eixo central para a compreensão da pessoa e o último aspecto a ser abordado nesta discussão.

Para Frankl (1989), “o homem procura sempre um significado para sua vida. Ele está sempre se movendo em busca de um sentido de seu viver; [...] devemos considerar aquilo que chamo a **vontade de sentido** como um interesse primário do homem.” (FRANKL, 1989, p.23)

A busca de sentido não é tarefa delegável a uma outra pessoa. Cabe única e exclusivamente à própria pessoa empreender essa busca, dar significado à própria vida: A satisfação da vontade de sentido só se dá na medida em que o sentido que se busca seja caro àquele que o persegue. Entendemos, portanto, que o ato projetivo do ser humano é um o ato de autoria pessoal e intransferível. (FRANKL, 1991, p.92)

Em C.Taylor (1989), assim como em Frankl (1989, 1990, 1991), é a busca do sentido que as coisas têm para si que faz dos homens pessoas ou *self*³, como C.Taylor (1989) prefere chamar.

Taylor (1989) afirma que uma pessoa

não é um objeto no sentido comumente entendido. Não somos um *self* da mesma maneira como somos organismos, nem temos um *self* tal como temos um coração e um fígado. Somos seres vivos com esses órgãos de uma forma bem independente de nossas autocompreensões ou auto-interpretações, ou dos sentidos que as coisas têm para nós. Mas só somos um *self* na medida em que nos movemos num certo espaço de indagações, em que buscamos e encontramos uma orientação para o bem (Taylor, 1997, p.57).

2.2.4 A complexidade do homem

Tem-se a clareza de que o assunto pessoa não foi esgotado com o texto apresentado. Ao contrário, vê-se a riqueza de idéias que se encontra ao abrir essa discussão. São diversas as possibilidades em termos de abordagens conceituais, nenhuma capaz de responder de forma categórica 'O que é' o ser humano. Nesse sentido, a experiência obtida com a pesquisa bibliográfica a respeito da pessoa encontra com o juízo de Arendt (*op. cit.*): deve-se evitar o confronto intelectual com a pergunta sobre o que é o ser humano.

No entanto evitar a busca de um conceito abrangente e preciso do significado de pessoa não deve implicar a desconsideração da complexidade do ser humano. Ao contrário, deve-se buscar compreender a sua natureza da forma mais precisa possível para garantir a formulação de teorias válidas, tarefa que nem sempre os pesquisadores conseguiram alcançar por adotarem como premissa em suas pesquisas visões limitadas do ser humano, conforme afirma Schein:

As teorias organizacionais de *management* têm sido tendenciosas a concepções simplificadas e generalizantes sobre o homem [...] o homem é um indivíduo mais complexo que o homem racional-econômico, social, ou auto-realizador. Não é apenas mais complexo em si mesmo, possuindo inúmeras necessidades e potenciais, mas também no sentido de ter padrões de complexidade totalmente distintos de seu vizinho. Sempre tem sido um desafio a generalização sobre o homem, e esta se

³ O autor utiliza o termo *self* como sinônimo de agente humano, de pessoa. (TAYLOR, 1997, p.15)

tornando mais difícil de fazê-lo na medida em que a sociedade e as organizações vão-se tornando elas mesmas cada vez mais complexas e diferenciadas. (SCHEIN, 1972, p. 54).

Como um esforço de síntese dos principais conceitos surgidos ao longo da discussão deste capítulo pode propõe-se a seguinte definição de pessoa: O *Homo sapiens* é um animal bio-psico-cultural, capaz de pensar conceitualmente, nas dimensões religiosas e simbólicas, e habituado ao convívio grupal. Um ser dual, composto de consciência e corpo, com domínio sobre a dimensão do tempo; têm para si o porvir e a vontade, circunscrito em um quadro determinado de valores. Um ser capaz de voltar-se para si mesmo, livre e responsável, em busca de um sentido para a própria vida.

A implicação da visão da pessoa como homem complexo na gestão de recursos humanos pode ser resumida nos seguintes pressupostos, conforme formulação de Schein (1972, p. 70):

1. o ser humano não é apenas complexo, mas altamente variável; ele tem diversas motivações hierarquizadas de acordo com uma ordem de importância pessoal, passíveis de mudança de tempos e tempos e de situação para situação; tais motivações podem-se combinar formando novos padrões motivacionais mais complexos;
2. o ser humano é capaz de aprender novas motivações por meio de suas experiências na organização;
3. as motivações das pessoas podem variar de organização para organização ou mesmo entre as subpartes de uma mesma organização;
4. a produtividade das pessoas é afetada por diversos aspectos. O fator motivacional é apenas um, entre outros fatores que interferem no desempenho dos indivíduos. Como exemplo, pode-se citar: a natureza da tarefa a ser executada, as habilidades e experiência do profissional, e as características específicas dos outros indivíduos da organização;
5. as pessoas podem responder de forma efetiva a diferentes estratégias de gestão [...] não há uma estratégia geral correta que servirá a todas as pessoas em todos os momentos.

A definição de pessoa apresenta e os pressupostos formulados por Schein (1972) servirão como referência para a discussão sobre o discurso de valorização das pessoas e as práticas na gestão de recursos humanos.

2.3 A convergência entre discurso e prática de valorização da pessoa

Nas duas primeiras partes do capítulo de fundamentação teórica foram apresentados os temas **trabalho e pessoa** tendo como propósito o estabelecimento do contexto em que se insere a discussão sobre a valorização das pessoas no ambiente de trabalho.

Com base no conteúdo apresentado, **entende-se que valorizar as pessoas significa considerá-las em toda a sua complexidade criando oportunidades para que os membros da organização possam manifestar-se de forma integral.**

Este capítulo aborda duas idéias centrais para a pesquisa: como o discurso de valorização das pessoas tem aparecido no meio empresarial, e o questionamento quanto a sua efetiva aplicação na realidade das organizações diante da dificuldade de se considerar o homem em toda a sua complexidade.

- **A presença freqüente do fator humano na discussão sobre gestão**

Percebe-se nas organizações empresariais assim como no meio acadêmico uma preocupação contínua com a pessoa. Na última década, o elemento humano vem sendo citado de forma crescente como fator crítico na busca de vantagem competitiva (HANASHIRO, 1995), associado ao movimento de consolidação do conceito de Gestão de Recursos Humanos:

A idéia da gestão de recursos humanos [HRM – ‘human resource management’], [...], parece ter colonizado todos os setores da indústria e de serviços – mais notadamente a indústria de hotelaria, escolas e instituições de ensino superior, serviços de saúde, bancos, setor de voluntariado, governo e setor público, pequenas e médias empresas, e até os militares. (STOREY, 2001, p.3)

Ainda que se verifique na atualidade um destaque especial à pessoa, entende-se que a relação entre organização empresarial e individuo é um importante assunto da pauta de discussões dos cientistas sociais desde o início da revolução industrial.

A nova organização do trabalho em torno de processos produtivos de larga escala, sustentados pela introdução intensa de novos equipamentos e tecnologias sofisticadas, levou à transformação das relações entre as pessoas e a organização que passou a preocupar cientistas de todos os campos.

O início dos debates a respeito da relação entre o homem e a organização é marcado pela apresentação da dimensão conflitante dessa relação, como por exemplo os trabalhos de Rousseau e K. Marx. No campo da administração, foram os cientistas W. Whyte e F. H. Alport que se destacaram por trazerem à tona a perspectiva negativa do massacre das pessoas pelas forças institucionais, com a crescente exigência da especialização e a rotina da produção em massa, que acabou por levá-las a um processo de alienação e insatisfação. (TANNENBAUM, 1973, p. 55-57)

Durante muito tempo considerou-se intransponível o conflito entre homem e organização. No entanto há indicações de que as relações no trabalho têm evoluído, fruto de um processo profundo de mudanças sociais com impactos significativos no contexto organizacional. Verifica-se a transformação dos pressupostos que têm orientado as ações tanto dos gestores quanto dos trabalhadores, o que tem trazido novas perspectivas para os processos adaptativos e de ajustamento das pessoas no ambiente de trabalho:

Na medida em que os negócios e a indústria se tornaram mais complexos e mais dependentes da excelência em termos de qualidade e da *performance* de seus gerentes e trabalhadores, se verifica uma nova tendência em termos de contratos psicológicos orientados para relações utilitárias normativas. Com isso quero dizer que as empresas estão desejosas em estabelecer novas formas de relacionamento com os seus membros. Esta nova forma de relação abandona em algum grau a concepção utilitária em favor da concepção normativa. Há uma expectativa de que os membros da organização gostem de seu trabalho, que se comprometam de forma pessoal com os objetivos organizacionais, que sejam criativos na forma de servir para o alcance das metas da empresa; em troca, lhes são oferecidos maior poder de influência nos processos decisórios, tendo como decorrência a redução da autoridade dos gestores. (SCHEIN, 1972, p. 54)

Entende-se que, apesar das novas perspectivas para a relação entre homem e organização, a possibilidade de conflito diante de interesses tão distintos ainda não foi plenamente ultrapassada. Mas, apesar de todas as controvérsias quanto aos conceitos de gestão de recursos humanos, importantes trabalhos acadêmicos como os de Gould (1984), Ulrich(1986), Walker (1990) e a publicação de livros como *Human Resource Champions* de David Ulrich (1997) e *The Human Equation* de Jeffrey Pfeffer (1998) vêm favorecendo o estabelecimento do discurso de valorização das pessoas no ambiente empresarial.

Fischer (2001, p.21), ao analisar os modelos de gestão de pessoas, afirma que a organização “nunca precisou tanto daquilo que há de mais humano no indivíduo, os chamados fatores intangíveis: o conhecimento, a criatividade, a emoção e a sensibilidade”.

No meio acadêmico, multiplicam-se os estudos sobre a importância do ser humano nos resultados alcançados pelas empresas. Wood & Wall (2002) apresentam a análise de seis importantes estudos sobre gestão de recursos humanos e desempenho organizacional (ARTHUR, 1994; ICHNIOWSKY, SHAW & PRENNUSHI, 1997; MACDUFFIE, 1995; HUSELID, 1995; HUSELID, JACKSON & SCHULER, 1997; PATTERSON, WEST, LAWTHOM & NICKELL, 1997). Nesta pesquisa avaliou-se o argumento de que o modelo de gestão com alta participação (GAP)² está associado a melhores desempenhos da organização. Wood & Wall concluem que os estudos realizados por esses autores conduzem a respostas definitivas que asseguram a superioridade da gestão com alta participação.

Outros exemplos de pesquisas sobre a relação entre aspectos pessoais e desempenho da empresa são os estudos de Hackman e Oldham assim como os de Ketchum e Trist (*apud* MORIN, 2001, p.9). Tais estudos objetivaram a análise do impacto de diferentes formas de organização do trabalho no comprometimento dos funcionários e, conseqüentemente, no desempenho organizacional.

A crescente valorização do fator humano nas organizações parece encontrar raízes nos pensamentos de McGregor, na metade do século passado. No seu discurso identificamos um alerta para a importância das ciências sociais na conquista de inovações na empresa industrial, associadas à esperança de um mundo melhor. A construção deste novo mundo deve-se dar com base em modificações sociais estabelecidas sobre novas concepções teóricas, como por exemplo a Teoria Y, de sua autoria.

² Wood & Wall utilizam-se da expressão GAP como referência a modelos de gestão que se fundamentam em *high involvement* (alta participação – Lawler, 1986), *high commitment* (alto compromisso – Walton, 1985), e *high performance management* (gestão de alto desempenho – Lawler, Mohrman & Ledford, 1995; Huselid, 1995). Tais fundamentos da GAP contrastam com o estilo taylorista de controle, detalhamento e simplificação do trabalho.

A argumentação de McGregor fundamentava-se na percepção dos progressos que as ciências físicas haviam proporcionado à humanidade em contraposição à constatação da imaturidade das ciências sociais e da inadequação dos métodos utilizados para se organizarem e dirigirem os recursos humanos da empresa (Mc GREGOR; 1957, 1960):

Os progressos da teoria das ciências físicas na primeira metade do século XX permitiram a criação de um mundo novo. [...] Vivemos numa época em que o progresso da teoria das ciências sociais permitirá inovações que, presentemente, são inconcebíveis. [...] Se não destruímos a vida neste planeta [...] é possível que o próximo século seja portador das modificações sociais mais notáveis da História da Humanidade. (MCGREGOR, 1960, p.331 – 332)

McGregor advogava a favor da ruptura com as concepções teóricas limitadoras do comportamento humano para que fosse possível realizar o potencial de colaboração inerente às pessoas, na perspectiva de ampliar a eficiência das organizações.

▪ **A forma contemporânea de destacar a importância do fator humano**

Hoje, a valorização do fator humano ganha uma nova abordagem, o discurso da eficiência é substituído pelo da busca da competitividade, em que a pessoa é vista como principal protagonista. Com o anúncio da chegada da **sociedade do conhecimento**, conforme proclamam diversos autores como Peter Drucker (1993), Alvin Tofler (1990), James Brian Quinn (1992) e Robert Reich (1991), os fatores de produção – trabalho, capital, terra – perdem importância para o conhecimento, que passa a ser o recurso diferenciador na nova sociedade. E, *“em uma sociedade baseada no conhecimento, o trabalhador do conhecimento é o maior ativo”*. (NONAKA & TAKEUCHI, 1997, p.6)

Diversos modelos teóricos desenvolvidos atualmente para a gestão das organizações empresariais dão especial destaque ao fator humano. Ao tratar do tema **gestão estratégica do conhecimento**, Fleury & Oliveira (2001, p.16 - 17) sublinham a importância dos fatores intangíveis como ‘ativos’¹ de maior relevância nas novas

¹ Identifica-se na literatura recente o uso dos termos ativo e capital humano com referência às pessoas na organização em substituição ao termo recursos humanos. Entende-se a introdução dessa nova forma de tratamento como bom indicador do destaque que as pessoas vêm recebendo, mas não necessariamente como valorização efetiva das pessoas, objeto da presente pesquisa. Tais abordagens não serão objeto de análise deste estudo.

abordagens de administração estratégica, especialmente aquelas fundamentadas na **visão da empresa baseada em recursos** em que, como explica Albuquerque (2002, p. 46), “cada empresa tem um portfólio de recursos tangíveis e intangíveis podendo [...] obter vantagens competitivas ‘de dentro para fora’, por meio da mobilização e organização desses recursos”.

Por sua vez, Hax & Majluf (1991: p.94 – p.96) apresentam uma análise comparativa entre os modelos organizacionais japonês e americano em que destacam a importância do fator **cultural corporativo** para o entendimento do sucesso de diferentes modelos de gestão de negócios. Utilizando-se do **modelo dos sete S da McKinsey** (*McKinsey 7-S Framework*), afirmam serem as quatro variáveis *soft*: Estilo (*Style*); Pessoa (*Staff*); Habilidades (*Skills*); Valores Compartilhados (*Shared Values*), aquelas de maior importância para o sucesso na gestão dos negócios. Cabe observar que, quando os negócios vão mal, os americanos têm a forte tendência de orientar seus esforços de gestão para as variáveis *hard* – Estratégia (*Strategy*); Estrutura (*Structure*) e Sistemas (*Systems*) (PASCALE & ATHOS, *apud* HAX & MAJLUF, 1991, p.96).

Laouchez (2003) confirma o entendimento de Hax & Majluf quanto à baixa utilização das variáveis *soft*, ao afirmar que a própria McKinsey, consultoria proprietária do modelo *7-S Framework*, fazia pouco uso ao ‘S’ *Shared Values* na época em que o modelo era adotado.

Nos exemplos acima, verificamos a articulação de teorias gerais de administração com o conceito de gestão de recursos humanos em que a pessoa ganha destaque especial:

[...] a literatura sobre gestão, estratégia e organização tem produzido teorias marcadamente sintonizadas e sustentadoras da tese de gestão de recursos humanos: por exemplo, a teoria da empresa baseada em recurso, as Organizações que Aprendem [The Learning Organization] e, recentemente, Gestão do Conhecimento, são três importantes linhas de pensamento e pesquisa que têm dado densidade à idéia de Gestão de Recursos Humanos. (STOREY, 2001, p.4)

Vê-se, assim, uma série de indícios que confirmam o avanço das ciências sociais no cenário da administração de empresas, conforme convite feito por McGregor. Reforça essa constatação o testemunho de Drucker (1981) referindo-se à ampliação do

espaço da administração de pessoal e à importância das relações humanas nas teorias sobre gestão de empresas em tempos recentes:

Não há outro campo da administração em que tantas pessoas trabalhem tão arduamente ... Em todas as universidades, centenas de pessoas dissertam, pesquisam, colhem dados sobre o assunto. Foram inclusive criadas um monte de novas disciplinas – psicologia industrial, sociologia industrial, antropologia industrial, relações industriais, administração dos recursos humanos, e muitas outras. (DRUCKER, 1981, p.276)

▪ **A dificuldade para a valorização das pessoas nas organizações**

Mas, ainda que a importância da pessoa para o sucesso empresarial pareça consenso no meio acadêmico, para diversos autores a valorização do fator humano nas estratégias de negócios não passa de um mero discurso (DRUCKER, 1992; HAMMER, 1996). Ao analisar os esforços que as organizações têm despendido para a qualidade de vida dos seus colaboradores, Limongi-França & Arellano (2002, p. 302) verificam que:

[...] existe grande distância entre o discurso e a prática do que seria o bem-estar das pessoas. Filosoficamente, todos o acham importante, mas na prática prevalece o imediatismo, e os investimentos de retorno de médio e de longo prazo ficam esquecidos.

Drucker (1981, p.276), após a constatação dos esforços crescentes para a produção de conhecimento no campo da administração de pessoal e nas relações humanas, faz-nos uma provocação: “Mas qual foi o resultado de tanta atividade? O que produziu todo este trabalho empreendido por tantas pessoas competentes, dedicadas e inteligentes?”.

Trinta anos depois da publicação do artigo O Lado Humano das Empresas de McGregor, Sievers (1986) publica o artigo Além do Sucedâneo da Motivação, em que apresenta uma reflexão crítica sobre as pesquisas dedicadas ao estudo do comportamento humano nas empresas, especificamente os temas motivação e liderança. Pode ser considerado um manifesto contra os equívocos revelados nas mais diversas teorias formuladas num período de vinte e cinco anos. O autor entende que as organizações ainda não despertaram para a importância do sentido do trabalho, e critica fortemente o freqüente **processo de reducionismo do homem** e da própria organização aplicado nestes estudos. Empresta de Holbrok (*apud* SIEVERS, 1986,

p.51) a expressão **homunculismo** para traduzir o ato de subtração do homem às noções mais amplas sobre a vida, sabedoria, maturidade e sentido da morte. Entende como um processo esquizofrênico a tentativa de eliminação de aspectos do mundo interior do ser humano na intenção de conduzir o comportamento dos empregados por meio de medidas motivacionais, em substituição ao uso do poder e coação da era taylorista.

Nesse sentido, de forma também contundente, Aktouf (1986) apresenta esse processo de redução dos homens a um não-ser ou uma não-pessoa, como uma constatação da

[...] coisificação constante de que é vítima o empregado, visto que, até aqui, a tradição industrial mais tenaz não lhe reservou, na realidade, mais do que a obrigação de se calar e obedecer ..., de fingir consentimento, em pseudo-participações ..., ou de fingir crer que o eco de certas "formas de dizer", produzidos fora ou acima dele, é seu próprio discurso. Isto não significa somente ser alienado, mas também **fingir ignorar que se é alienado!** (AKTOUF, 1986, p.187, grifo do autor)

Kofman (2000) afirma que o *management* deve-se ocupar da administração das coisas e do humano. Deve orientar-se para produzir os resultados desejados pelas pessoas e para apoiar essas pessoas a serem felizes, satisfeitas, realizadas com o próprio trabalho e consigo mesmas. Afirma o autor que a filosofia da administração deve ser subordinada à filosofia de vida das pessoas que conduzem a gestão dos negócios. Para ilustrar o impacto negativo decorrente da inversão de sentido nessa premissa, apresenta a seguinte metáfora: " A função apropriada para a pessoa é a de cavaleiro, sendo a organização o cavalo. O perigo surge quando se invertem os papéis, e as necessidades operacionais jogam os princípios fundamentais da dignidade humana para o segundo lugar." (KOFMAN, 2000, p.81)

Vê-se instalado um paradoxo no contexto empresarial. Na **sociedade do conhecimento**, espera-se dos funcionários pessoas com alta capacidade de mobilização do próprio potencial humano, mas numa situação organizacional que não oferece as condições necessárias à expressão integral de sua natureza. Novamente em Fischer (2001), vemos que:

[...] as organizações estimulam a criação de um ambiente de trabalho em que esse caráter humano encontra pouco espaço para prosperar,

uma vez que acirra a competição entre as pessoas, intensifica o ritmo de trabalho e estreita os vínculos entre desempenho e resultados. O relacionamento entre pessoas e organizações torna-se, assim, mais distante, impessoal e desprovido de sentido afetivo. (FISCHER, 2001, p.21)

Assim, se por um lado se pode verificar a presença de novas práticas de gestão alinhadas com o discurso de valorização, por outro se identificam manifestações de desvalorização das pessoas conforme ilustra a discussão proposta por Maville & Ober (2003).

Esses autores consideram haver um processo de evolução das organizações ao identificarem o surgimento de novas práticas de gestão como o *empowerment*⁴, por exemplo. No entanto, mesmo na implementação de programas como o *empowerment* a desvalorização das pessoas permanece. MAVILLE & OBER (*op. cit.*)

Os autores vêem o *empowerment* como uma pseudo-valorização dos membros da organização já que a participação nos processos decisórios é limitada às suas próprias tarefas. Entendem que a realidade das organizações empresariais ainda se encontra distante da situação ideal simbolizada por eles com o conceito de empresa de cidadãos, em que as pessoas seriam efetivamente valorizadas.

É verdade que as organizações de negócios tornaram-se menos burocráticas nos últimos anos e que a autoridade foi empurrada para todos os escalões [...] mas essa delegação de poderes, ou "empowerment", como é chamada em inglês, é limitada. [...] Continuam essencialmente sem poder. Não deveria ser surpresa, portanto, que muitos trabalhadores do conhecimento sintam-se alienados de suas organizações, desconfiados em seus pontos de vista, cínicos em suas atitudes, voláteis em sua lealdade. (MAVILLE & OBER, 2003, p. 32)

Na discussão precedente, identificam-se dois argumentos que se contrapõem: 1) o fator humano é valorizado nas organizações; 2) as pessoas são 'coisificadas', tratadas de forma reduzida como recursos.

É o confronto desses argumentos que compõe o problema desta pesquisa: As práticas na gestão de recursos humanos correspondem ao discurso de valorização das pessoas adotado pela organização?

Destaca-se na discussão que há duas abordagens sutilmente distintas quanto à valorização das pessoas. Na primeira delas há um destaque especial do fator humano em relação aos demais fatores de produção: é o conceito de capital humano em que as pessoas são vistas como o principal ativo da organização.

Vivemos hoje numa economia do conhecimento. Os ativos centrais da empresa moderna não estão em edifícios, maquinários e propriedades, mas na inteligência, no entendimento, nas habilidades e na experiência dos empregados (MANVILLE & OBER, 2003, p. 32).

Na segunda abordagem, conforme ilustrado na apresentação deste trabalho, a valorização das pessoas dá-se por uma necessidade lógica operativa semelhante àquela considerada para os demais fatores de produção.

Não há necessariamente maior valorização do fator humano em relação aos demais; há, sim, uma preocupação de que a pessoa seja valorizada a sua maneira, considerada na sua totalidade. O grau de importância dado ao fator humano pode variar de organização para organização em função das características específicas do negócio e do ambiente competitivo em que opera:

Toda e qualquer organização depende, em maior ou menor grau, do desempenho humano para o seu sucesso [...] quando o papel do homem no trabalho vem-se transformando e suas características mais especificamente humanas, como o saber, a intuição e a criatividade, vem sendo valorizadas, talvez se caminhe para uma transição na qual a empresa finalmente reconheça que se relaciona com pessoas, e não com recursos. (FISCHER, 2002, p. 11 – p. 32)

Percebe-se que a dúvida quanto à prática de valorização da pessoa é recorrente, apresenta-se no discurso de diversos autores, indicando que o processo de reconhecimento das pessoas como seres inteiros ainda está em curso: “alguns observadores são tentados a menosprezar o fenômeno (da valorização) como **mera retórica** [...]. A pergunta legítima a ser feita é quando isso será colocado em prática. (STOREY, 2001, p.9 – p. 10).

Para que se possa verificar se as práticas gerenciais do caso estudado correspondem ao discurso de valorização, é necessária a discussão mais detalhada do

⁴ Segundo O’Creevy (2002), *empowerment* significa fornecer aos funcionários instrumentos, ferramentas e autonomia para promover os interesses da organização ou ainda, segundo Conger e Kanugo (apud O’Creevy, 2002), *empowerment* “é um construto psicológico, um processo de gerar crenças de auto-eficácia entre os funcionários”.

que se entende por desvalorização da pessoa, na forma como foi mencionada por Sievers e Aktouf (*op. cit.*), e o que se entende por valorização da pessoa, dois próximos temas a serem apresentados.

2.4 A coisificação: Um processo de desvalorização das pessoas

No capítulo anterior, fundamentou-se o problema de pesquisa com a apresentação do discurso de valorização da pessoa e com a introdução do conceito de desvalorização das pessoas especialmente através da referência dos autores Sievers (*op. cit.*) e Aktouf (*op. cit.*).

Este capítulo tem como objetivo aprofundar o entendimento sobre o processo de desvalorização das pessoas que vem ocorrendo no ambiente de trabalho, nomeados através de diversos termos como alienação, reducionismo, e a coisificação.

Pretende-se alcançar tal entendimento apresentando-se o contexto histórico em que se insere a questão da desvalorização do homem e também com a apresentação de situações específicas de desvalorização das pessoas em contextos de trabalho.

Para efeito da pesquisa, optou-se pelo termo **coisificação** como expressão da desvalorização das pessoas no ambiente de trabalho, conforme proposição de Aktouf (*op. cit.*): “o ato de redução da pessoa ao estado de recurso – um objeto dirigível e utilizável”. (AKTOUF, 1996, p.200)

As raízes históricas do processo de desvalorização das pessoas

O processo de coisificação é entendido como um fenômeno contemporâneo que ocorre em todas as dimensões sociais e, especialmente, no contexto organizacional.

Tal fenômeno tem raízes históricas profundas que alcançam a Idade Média, época do Renascimento, momento em que o capitalismo histórico dá seus passos mais promissores. Segundo Sevcencko (1984),

[...] a história da cultura renascentista nos ilustra com clareza todo o processo de construção cultural do homem moderno e da sociedade contemporânea. Nele se manifestam, já muito dinâmicos e predominantes, os germes do individualismo, do racionalismo e da ambição ilimitada, típicos de comportamentos mais imperativos e representativos do nosso tempo. (SEVCENCKO, 1984, p.2)

Fruto do processo histórico, a concepção de mundo capitalista estabelece-se de forma vigorosa no seio da sociedade, determinando a visão de homem que norteia as relações sociais dos dias de hoje:

Ao longo da história, sem interrupção desde o século XVIII, foram se sucedendo equipes dedicadas à empresa de reduzir o homem ao não propriamente humano. Uma série de “rendições” apagaram o caráter pessoal do homem, viram-no como um organismo, submetido a meras leis naturais – físicas, biológicas, econômicas -, sem o decisivo atributo da liberdade e a conseqüente responsabilidade. (MARÍAS, 2000, p.108)

Um exemplo histórico marcante do processo de coisificação das pessoas é encontrado na discriminação racial, seja no anti-semitismo, na caça às bruxas, na escravidão negra e, na atualidade, a perseguição do diferente.

Entende-se que nessas situações, o homem assume atitudes de reduzir o homem ao não propriamente humano. Segundo Oliveira (2002) tais ações são processo em que se verifica a coisificação quando o homem que intenciona “degradar, explorar, oprimir e matar o Outro, declara que este não é ‘realmente’ humano”. (OLIVEIRA, 2002, p.35).

Oliveira (*op. cit.*) afirma que esse processo pode ser verificado ao longo da história, nas grandes conquistas, na escravização e assassinatos em massa. Ao classificar a vítima como se não fosse uma pessoa, essa perde os direitos garantidos a todo ser humano, deixando o opressor livre para tratá-las como um animal qualquer. “A discriminação sempre é violência, visto que não respeita o Outro, que viola sua integridade, que esvazia o sujeito de seu sentido, de sua humanidade”. (OLIVEIRA, *op. cit.*, p.36).

O processo de desvalorização das pessoas nas organizações

Já no contexto organizacional, o processo de desvalorização das pessoas tem relação com a concepção capitalista das organizações. Segundo Aktouf (1996), é o conflito incontornável entre o capital e o trabalho que determina as relações de subordinação e desprezo em relação aos empregados, situação em que o ser humano é tratado como **custo** e como **recurso**.

Souza (2001) refere-se ao fenômeno da coisificação nas organizações como o tratamento privilegiado que a empresa dispensa à **coisa** - entendida como produto,

processo, produtividade, máquina, equipamento, dividendo, lucro, produção, tecnologia, penetração e participação de mercado, competitividade, reengenharia, *downsizing* etc., situando o seu valor acima do valor do homem. Assim como Aktouf (*op. cit.*), Souza (*op. cit.*) identifica esse homem como algo menos valioso que a coisa quando é considerado e tratado como um fator de produção e mais imediatamente descartável.

A coisificação das pessoas no ambiente organizacional guarda relação com o pensamento mecanicista desenvolvido no século XVII por pensadores como Isaac Newton, René Descartes, e Francis Bacon, que influenciaram as concepções teóricas da administração, em especial o que se chama administração científica – escola fundada por Taylor.

O paradigma tayloriano tem impacto significativo nas estruturas organizacionais das empresas até os dias de hoje: áreas funcionais, departamentos, papéis profissionais exclusivamente técnicos, separação entre gestão e operação. Segundo esse paradigma, as pessoas são tratadas como máquinas, desconsiderando-se suas habilidades, emoções e crenças pessoais, vistas de forma distorcida, fragmentada.

Taylor fez com a racionalização do trabalho físico, o que os psicólogos fazem pelo aspecto mental e emocional dos trabalhadores. O trabalhador é transformado em coisa, tratado e manejado como uma coisa, e as chamadas 'relações humanas' são as mais desumanas, porque são relações 'coisificadas' e alienadas. (FROMM, 1971, p.76)

Drucker (1981) confirma o equívoco de se tratar as pessoas de forma fragmentada nas situações de trabalho, pois entende como uma distorção a aplicação de um recurso de análise – a decomposição dos constituintes elementares do trabalho, como princípio de ação: “A separação entre planejamento e execução durante a análise do trabalho não implica que o planejador e o executor devam ser duas pessoas diferentes.” (Drucker, 1981, p.284)

Drucker entende que a percepção do planejamento e execução como coisas distintas tenha sido uma contribuição fundamental de Taylor para a evolução da ciência da administração, ainda que veja na Administração Científica a reprodução da visão mecanicista, fruto da teocracia dos primeiros puritanos da Nova Inglaterra, que se consolida sustentada pela filosofia elitista que varreu o mundo ocidental desde o final do

século XIX até a Primeira Grande Guerra. Entende que, apesar de ter-se tornado um emblema paradigmático da abordagem divorciada entre planejamento e execução, a administração científica teve um grande sucesso, ainda que não tenha resolvido “o problema de administrar o trabalho e o trabalhador”. (Drucker, 1981, p. 282) Afirma, assim:

A totalidade do trabalhador e das suas atividades, a totalidade da tarefa e do serviço, percepção e personalidade, comunidade de trabalho, recompensas e relações de poder: tudo isto foi praticamente relegado. (DRUCKER, 1981, p.290)

As organizações têm se aperfeiçoado, implementando novos modelos de gestão, buscando constantemente inovações que garantam a manutenção dos mesmos padrões de remuneração do capital, no entanto a visão reducionista de homem permanece imbricada na cultura, nas estruturas e nos processos organizacionais. Segundo Lawler (1986), “devido à crescente competitividade global, a última década testemunhou menor foco em relação à satisfação no trabalho e à qualidade de vida no trabalho e um incremento da preocupação com questões ligadas à eficácia organizacional” (LAWLER, 1986, p.136).

Vê-se a **coisificação das pessoas no espaço profissional**, especialmente nas grandes corporações onde são transformadas em recursos humanos - um não-ser ou uma não-pessoa, que abdica de seu livre arbítrio de sujeito e, por extensão, de seu destino e de seu modo de ser genérico, próprio do ser humano.(AKTOUF, 1996, p.107)

São inúmeros fatores que implicam o processo de **coisificação**, mas um fato agravante citado por Aktouf (*op. cit.*) é o afastamento que a Administração e a Economia têm tomado das outras ciências como da Física, das Ciências Humanas ou mesmo da Biologia e das Ciências Sociais em tempos recentes:

Vivemos, hoje, num mundo dominado pela ideologia econômica e pelas leis da administração. [...] A racionalidade econômica, com o desenvolvimento do mercado, torna-se cada vez mais autônoma em relação às outras racionalidades e acaba por impor-lhes sua própria lógica. [...] Esta racionalidade privilegia o lucro, a rentabilidade. [...] Ela concede um papel fundamental ao CÁLCULO e à MEDIDA. (CHANLAT *apud* AKTOUF, 1996, p.19)

Em Morin (2002), vemos o processo de coisificação das pessoas como resultado do “pensamento redutor, que restringe a unidade humana a um substrato puramente bio-anatômico” e, como decorrência, a “complexidade humana torna-se invisível e o homem desvanece **como um rastro na areia**”. (MORIN, 2002, p.48, grifo do autor)

Essa submissão à coisa não pode ser vista única e exclusivamente como fruto de um desejo das lideranças organizacionais. Há situações em que as pessoas se ‘coisificam’ na medida em que conduzem um processo de atenuação da consciência da liberdade e responsabilidade. Fazem-no por medo de errar, para evitar a insegurança e as tensões que a responsabilidade pelas escolhas geram. Fragilizadas pelos temores, as pessoas passam a ser presas fáceis dos determinismos nas mais diferentes formas³. As pessoas entregam seu destino nas mãos de terceiros, que podem ser um deus, a natureza, alguém, qualquer coisa que o liberte de sua própria liberdade, da sua condição de autoria. (MARÍAS, 2000, p.123)

Marías (2000, p. 118) argumenta que, ao negarem a própria liberdade, as pessoas estão conseqüentemente resistindo a se aceitarem como pessoas, pois considera a liberdade como um traço definatório da **pessoa humana**. Nesse sentido, as pessoas se ‘coisificam’.

No estudo de Menzies (1970) que analisa o planejamento do trabalho na área de enfermagem de um hospital-escola londrino, identifica-se como motivador para o processo de coisificação⁴ o desejo de evitar o sofrimento.

Nesse trabalho, a autora arrola dez tipos de comportamento diferentes adotadas pelas enfermeiras do hospital contra a tensão, angústia e ansiedade que qualificou como técnicas de defesa. (MENZIES, 1970)

Tais mecanismos, verificadas no serviço de enfermagem, são estruturados socialmente para responderem às necessidades psicológicas dos membros da

³ Marías (2000) aponta o determinismo teológico referindo-se à idéia da predestinação de que o homem se vê livre de sua responsabilidade; o determinismo físico referindo-se à submissão do homem às leis da natureza; cita, ainda, o determinismo biológico e o psicologismo.

⁴ A autora não faz menção ao termo coisificação. Entende-se, no entanto, que a situação apresentada corresponda perfeitamente à definição proposta para o fenômeno da coisificação = redução da pessoa a um recurso ou coisa.

organização, passando a fazer parte da estrutura, da cultura e do funcionamento da organização. (MENZIES, *op. cit.*)

Entre os mecanismos de defesa apresentados pela autora, destacamos dois que ilustram com precisão o processo de coisificação: a **fragmentação do relacionamento enfermeira-paciente e a despersonalização, categorização e negação da importância do indivíduo.**

O primeiro mecanismo de defesa citado tem como foco a relação da enfermeira com o paciente. Por meio desse mecanismo de defesa, objetiva-se proteger-se da ansiedade evitando a intimidade com o paciente. As enfermeiras conseguem esse distanciamento transformando o próprio trabalho numa lista de tarefas que são repetidas por uma mesma enfermeira em diversos pacientes. Para cada um dos pacientes a enfermeira realiza um número reduzido de tarefas, prevenindo-se de “entrar efetivamente em contato com a totalidade de cada paciente e sua doença”. (MENZIES, 1970, p.13)

O segundo mecanismo de defesa tem como foco a despersonalização, tanto dos pacientes quanto das próprias enfermeiras. Para a despersonalização dos pacientes, referem-se a eles “pelo número do leito ou pela doença ou órgão doente: **o fígado do leito 10 ou a pneumonia do leito 15**”. (Menzies, 1970, p.14, grifo do autor)

Já a despersonalização das enfermeiras dá-se por meio da uniformização no modo de se vestirem e das rigorosas rotinas de trabalho. As rotinas são sempre as mesmas, independentemente do desejo dos pacientes – “só existe uma maneira de arrumar a cama... uma hora determinada para lavar todos os pacientes pela manhã”. (MENZIES, 1970, p.15)

Os uniformes de trabalho são iguais. As diferenças são mínimas, pequenos detalhes como um bordado na manga para diferenciar o estágio ou nível de escolaridade das enfermeiras. Pretende-se com isso criar uma identidade operacional em que cada enfermeira possa ser perfeitamente intercambiável. “Uma enfermeira torna-se uma espécie de aglomerado de técnicas de enfermagem, sem individualidade.” (MENZIES, 1970, p. 15)

Com os exemplos dados, pretendemos ilustrar a presença do fenômeno da **coisificação** sob diferentes roupagens e motivações diversas.

Com base na discussão apresentada, pode-se verificar a implicação de fatores sociais assim como de fatores individuais para o aparecimento do processo de desvalorização das pessoas.

Viu-se que a coisificação das pessoas é fruto de um processo histórico em que valores culturais como a competição inerente a concepção capitalista de mundo fomenta a visão fragmentada da pessoa. Um segundo aspecto abordado para explicar o processo de coisificação das pessoas nas organizações empresariais é o conflito entre capital e trabalho.

Na dimensão individual apresentou-se como exemplos de fatores motivadores da coisificação o medo de errar, que leva as pessoas a abdicar da própria responsabilidade de pensar e agir, o sofrimento, na medida em que as pessoas se 'coisificam' como forma de se defenderem dos sentimentos de dor, e de desprazer, e também a ganância, que impulsiona os homens para o exercício de dominação sobre outros homens como no exemplo da escravidão.

Na discussão sobre a coisificação das pessoas, foram apresentadas algumas formas de desvalorização da pessoa: a alienação, como o ato de esconder de si mesmo fatos percebidos, onde a pessoa abre mão da própria capacidade de auto-reflexão e ação; a despersonalização, entendida como uma forma de tratamento das pessoas segundo uma categoria profissional ou considerando-se dela apenas uma dimensão, por exemplo a biológica; o afastamento, entendido como a atitude de evitar a relação de intimidade com outras pessoas; a padronização dos processos de trabalho por meio da uniformização e criação de rotinas; a rotulação de grupos por meio da declaração moral ou legal de que o outro não é pessoa (exemplo: os preconceitos raciais e religiosos).

Esses elementos característicos do processo de desvalorização que compõe o quadro teórico serão utilizados na análise das mensagens dos entrevistados no processo de análise de dados.

Cabe agora localizar o conceito de valorização das pessoas previamente discutido assim como o conceito de desvalorização apresentado neste item, nas relações entre indivíduo e organização conforme discussão que se segue.

2.5 A valorização das pessoas na relação entre organização e indivíduo

Buscou-se argumentar até aqui que o trabalho é uma dimensão fundamental para o processo de desenvolvimento integral do ser humano. Ou seja, que a pessoa é um ser complexo, que deve ser considerada na sua integridade também no ambiente de trabalho. Afirmou-se ainda que o discurso da valorização das pessoas está presente no meio empresarial mas que, porém, pode-se observar de forma genérica uma tendente “coisificação” dos profissionais no âmbito das organizações.

Das abordagens precedentes ficaram estabelecidos os seguintes conceitos:

- *De pessoa:*

O *Homo sapiens* é um animal bio-psico-cultural, capaz de pensar conceitualmente nas dimensões religiosas e simbólicas, e habituado ao convívio grupal. Trata-se de um ser dual, composto de consciência e corpo, com domínio sobre a dimensão do tempo: tem para si o porvir e a vontade, circunscritos em um quadro determinado de valores. É ainda um ser capaz de voltar-se para si mesmo, de modo livre e responsável, buscando um sentido para a própria vida.

- *De valorização da pessoa:*

Valorizar as pessoas significa considerá-las em toda a sua complexidade criando oportunidades para que, dentro e fora das organizações sociais, possam manifestar-se de forma integral.

- *De desvalorização da pessoa:*

Trata-se do ato de reduzir a pessoa à condição de mero “recurso”, ou seja, à categoria de objeto dirigível e utilizável.

Feitas estas conceituações, neste item pretende-se contextualizar os processos de valorização e de desvalorização das pessoas nas relações estabelecidas entre a

organização empresarial e seus membros. Isto se fará com base em autores que procuraram analisar e tipificar as relações possíveis entre empresa e indivíduo.

A discussão sobre as relações entre organização e indivíduo é necessária para efeito de complementação da reflexão sobre o tratamento das pessoas como objeto (coisa). Ao mesmo tempo, pretende-se aqui estabelecer o fundamento do conceito de valorização das pessoas que será utilizado na análise dos dados de pesquisa.

O primeiro aspecto a se destacar refere-se ao *locus* escolhido para a análise da valorização das pessoas, ou seja, a própria relação entre a organização e o indivíduo. É exatamente neste ambiente que se constrói os discursos de valorização (ou desvalorização) das pessoas.

Obviamente, entende-se que, na gestão de recursos humanos, o discurso de valorização das pessoas corresponde às práticas administrativas quando, e somente quando, as mesmas proporcionam o estabelecimento de uma relação favorável entre a organização e o indivíduo.

Toma-se por relação favorável, em uma perspectiva ética, todas aquelas ligações profissionais onde se pode observar um verdadeiro e justo alinhamento entre as expectativas das partes envolvidas. Trata-se do ponto de equilíbrio encontrado entre os interesses da organização e dos indivíduos que a compõem. Tal equilíbrio, tomando o conceito de pessoa já definido, exigirá necessariamente a consideração da pessoa na sua totalidade, ou, integralidade.

Portanto, ao tratar-se de práticas de valorização na gestão de recursos humanos o foco da atenção estará voltado para a forma como as ações gerenciais respondem (ou não) aos interesses dos indivíduos de uma dada organização. A exigência ética é aquela que conduz situações em que as relações ultrapassam os limites do “eu e você” – organização e pessoa – no sentido de um todo mais amplo do que os interesses individuais (SINGER, 2002, P. 34, grifo do autor):

Para que os atos ditados pelo interesse pessoal sejam eticamente defensáveis é preciso demonstrar que eles têm princípios éticos de base mais ampla, pois a noção de ética subentende a idéia de algo maior que o individual. Se devo defender minha conduta com base na ética, não posso apontar somente os benefícios que ela me traz. É preciso dirigir-me a um público mais amplo (SINGER, 2002, p.33).

Para Singer a organização deve não somente buscar “algo maior” do que os interesses individuais como também, articular as diversas expectativas de modo que os benefícios auferidos com as ações administrativas contemplem um propósito comum, acordado por todos.

Com base nesta visão, neste capítulo serão identificados os principais tipos de relação existentes entre as organizações e os indivíduos. Esta tipologia será ainda relacionada com categorias de valorização e desvalorização das pessoas. Para tanto, será feito o uso de três referenciais teóricos:

- 1) A tipologia da Etzioni (1974).
- 2) A visão transformada das organizações, conforme discussão proposta por Albuquerque (2000).
- 3) O conceito de equilíbrio absoluto proposto por Argyris (1957).

Segundo Etzioni (1974, pp. 31-101) existem três tipos principais de organizações presentes na sociedade: a) “organizações coercivas”; b) “organizações utilitárias”; e c) “organizações normativas”. Esta classificação tem como base analítica o tipo de poder predominantemente empregado pela organização, bem como, a orientação tomada por seus subordinados em relação à própria empresa.

Quanto aos tipos de poder Etzioni menciona outras três categorias: a) poder coercivo; b) poder remunerativo; e c) poder normativo. Ao fazê-lo afirma que “a relação de poder-meios, manipulada para apoiar as diretrizes, inclui recompensas e sanções físicas, materiais e simbólicas” (ETZIONI, 1974, p. 32).

Quanto à orientação dos membros da organização em relação à mesma Etzioni classifica ainda dois tipos fundamentais: o envolvimento positivo (engajamento) ou o envolvimento negativo (alienação). Seja positiva ou negativa, ou autor refere-se a ambas orientações como formas possíveis de “participação na organização” (ETZIONI, 1974, p. 32).

Para o autor há na prática um *continuum* nas formas de participação dos membros da organização que vai de um extremo de intensidade negativa - onde observa-se um baixíssimo envolvimento denominado zona **alienativa** - até uma região

de intensidade positiva – caracterizada pelo completo engajamento - denominada zona **moral**. Dentro desta classificação o autor propõe ainda a existência de uma zona intermediária, denomina **calculista**, onde a participação não se acentua em nenhum dos extremos.

As associações entre os tipos de poder com os tipos de participação constituem o que o que Etzioni denomina “relações de consentimento”. São elas que servem como base para a classificação das organizações. Nesta classificação as organizações coercivas são aquelas “nas quais a coerção é o principal meio de controle sobre os participantes [...] e a elevada alienação caracteriza a orientação da maioria deles em relação à instituição” (ETZIONI, 1974, p. 57). Exemplos típicos desse tipo de organização são os campos de concentração e as prisões.

As organizações utilitárias são aquelas “em que a recompensa é o principal meio de controle sobre os membros [...] e a participação calculista caracteriza a orientação da grande maioria desses participantes” (op. cit., p. 62). As empresas e as indústrias são exemplos desse tipo de organização.

Já as organizações normativas se utilizam do poder buscando o envolvimento de seus membros por meio de recompensas de valor simbólico. Nestas “a liderança, os rituais, a manipulação de símbolos de prestígio e símbolos sociais e a re-socialização estão entre as técnicas mais importantes de controle” (op. cit., p. 72)”. A participação dos seus membros se caracteriza pelo alto engajamento. As organizações religiosas, partidos políticos, universidades, organizações voluntárias exemplificam esse tipo de organização. O envolvimento de seus membros é tipificado como **moral**: as pessoas têm afinidade com os valores e a missão da instituição e, por isso, permanecem vinculadas a ela.

O quadro abaixo resume os tipos de relação mais frequentes entre as organizações e os indivíduos segundo a visão de Etzioni:

Quadro 3: Tipos de poder versus tipo de participação

Tipo de participação	Tipos de poder		
	COERCIVO	UTILITÁRIO	NORMATIVO
Alienante	*		
Calculista		*	
Moral			*

Fonte: Baseado em Etzioni (1974) – *Análise comparativa de organizações complexas*

Para outro autor dedicado à matéria, Schein (1972), a realidade não reflete perfeitamente a situação apresentada pelo modelo teórico de Etzioni (*op. cit.*). Isto porque a tipologia acima representaria tipos puros de organização que raramente são encontrados na prática. Na sua definição alternativa tem-se o seguinte:

A maioria das organizações é uma mistura complexa desses tipos [...]. Historicamente, tem-se percebido uma tendência de mudança dos tipos de organização puramente coercivas e normativas para várias formas de combinação do tipo utilitário com os tipos normativos e coercivos. Particularmente com o desenvolvimento dos negócios e da indústria, tem-se testemunhado o movimento das empresas coercivas que podiam forçar seus trabalhadores a fazerem o que queriam por causa da baixa oferta de emprego e dos baixos níveis de vida, para empresas que estão preocupadas em prover remuneração adequada, segurança no trabalho e uma série de outros tipos de benefícios aos seus empregados (SCHEIN, 1972, p. 54).

Tal afirmação na verdade elabora o modelo de Etzioni sem porém contradizê-lo na sua essência. Ambas as aproximações nos auxiliam na conceituação da valorização da pessoa pelas organizações o que, obviamente, se dará quanto mais se aproximarem dos já referidos ideais éticos, aqui tratado como participação moral.

Assim sendo, para esta pesquisa valorizar as pessoas significará sempre considerá-las em toda a sua complexidade. As organizações que criam oportunidades para que seus membros possam manifestar-se de forma integral são aquelas que poderão ser tidas por valorizadoras. Para ficar na tipologia de Etzioni, **entende-se que uma organização estará praticando a valorização das pessoas quando adotar a perspectiva utilitária normativa.**

Em outras palavras, uma organização empresarial estará valorizando as pessoas quando estiver buscando o envolvimento moral de seus membros, evitando o uso do poder coercivo e as formas econômicas de controle e envolvimento humano.

Cabe observar que a resposta dos membros da organização em termos de participação podem não corresponder ao tipo de poder (autoridade) adotado pela organização. Isto é, mesmo em uma organização do tipo utilitário normativo, orientada para a valorização das pessoas, os indivíduos poderão responder de forma calculista, alienada ou moral.

Isso porque, como já se afirmou, segundo o modelo de Etzioni há tanto a possibilidade de alinhamento como de divergência entre os tipos de poder aplicados pela organização e os tipos de participação de seus membros. Portanto, o fato de uma organização adotar a postura de valorização das pessoas nas suas práticas de gestão de recursos humanos não garante que a resposta dos seus membros venha a ser necessariamente o envolvimento positivo e moral.

Elaborando estas possibilidades, Schein (op. cit.) afirma que quando há uma correspondência entre a postura da organização quanto à autoridade e a forma de envolvimento de seus membros, tem-se uma “situação equilibrada” em termos de contrato psicológico. Porém, deve-se afirmar que nem sempre as expectativas dos indivíduos correspondem às expectativas das organizações.

Referindo-se por outro lado às situações de falta de alinhamento entre as expectativas da organização e do indivíduo, Schein nos oferece dois exemplos: 1) as situações em que a organização espera maior envolvimento de seus membros, mas mantém uma posição de autoridade coerciva ou utilitária e 2) as situações em que os membros desejam uma relação puramente calculista e as organizações permanecem utilizando a autoridade normativa.

Nesse estudo em que se adota como pressuposto a visão de homem complexo, onde o respeito à autonomia do sujeito é um aspecto central a ser observado no processo de valorização da pessoa, projeta-se como relação ideal entre organização e indivíduo àquelas em que a organização adota práticas de gestão de recursos humanos convergentes ao discurso de valorização e que as pessoas estão envolvidas

moralmente com a organização, onde o aproveitamento do potencial no trabalho é maximizado.

No entanto, entendemos que permanece atual o desafio de alcançar contratos psicológicos equilibrados, segundo os termos de Schein. Um terceiro autor, Argyris (1968), que se dedicou profundamente ao tema da relação entre a organização e o indivíduo - tendo publicado os livros *Personality and organization* (1957) e *Integrating the individual and the organization* (1964) - afirma que a falta de alinhamento entre indivíduos e organizações é fruto da incongruência básica entre as necessidades de uma personalidade madura e as exigências da organização formal. Na publicação *Personality and organization*, Argyris ilustra o desafio da conciliação entre os interesses da organização e os interesses individuais diferenciando os conceitos de **ajustamento e adaptação**.

Propõe que uma pessoa é ajustada quando está em equilíbrio interior, isto é, a sua personalidade está integrada. Já o conceito de adaptação refere-se à situação de equilíbrio da pessoa com o meio ambiente, *i.e.*, uma pessoa está adaptada quando está em equilíbrio com o meio externo. Propõe como síntese das duas situações o conceito de equilíbrio absoluto, quando as dimensões interna (personalidade) e externa (meio ambiente) estão harmoniosamente equilibradas (ARGYRIS, 1968, p. 35-36).

Argyris (*op. cit.*) entende o trabalho como um dos aspectos externos ao qual as pessoas devem se adaptar. Afirma que nem sempre o equilíbrio absoluto é alcançado, por exemplo, quando a pessoa se adapta a determinado contexto às custas de seu próprio desajuste interno. Ilustra essa situação com o caso de um executivo que alcançou alto sucesso profissional mas ficou fortemente debilitado em termos de saúde.

Se por um lado Argyris afirma a possibilidade de desajuste interno para que a pessoa alcance a adaptação no trabalho, por outro aponta a perspectiva de se obter o equilíbrio absoluto independentemente do comportamento adotado pela organização.

A partir da teoria do ajustamento e adaptação de Argyris e da perspectiva filosófica de Frankl (1991), entende-se que a pessoa pode buscar o equilíbrio absoluto por mais adversa que possa ser a situação. Há formas de a pessoa não deixar-se 'coisificar', dependendo apenas da própria capacidade de integração da personalidade.

Frankl (1991) sustenta que a liberdade interior é o suficiente para dar sustentação às pessoas para que não venham a sucumbir às influências externas. Isso vale mesmo para aquelas situações em que uma pessoa é submetida à força a algo indesejável. Ilustra essa capacidade humana de transcendência com situações vividas por ele mesmo nos campos de concentração nazistas. Assim comenta:

No campo de concentração se pode privar a pessoa de tudo, menos da liberdade última de assumir uma atitude alternativa frente às condições dadas [...]. A Liberdade espiritual do ser humano, a qual não se lhe pode tirar, permite-lhe, até o último suspiro, configurar a sua vida de modo que tenha sentido (FRANKL, *Em busca do sentido*, 1991, p. 66-67).

O fato de verificar-se a possibilidade humana de superar situações extremamente adversas em que a pessoa não se deixa alienar, em contextos onde o poder coercivo é utilizado com vigor máximo - como no caso mencionado dos campos de concentração - não é aqui apresentado para justificar a aceitação de qualquer tipo de comportamento organizacional. Obviamente, a reflexão proposta neste estudo, como dito anteriormente, contempla a perspectiva ética que impulsiona o estabelecimento de relações produtivas sustentadas por relacionamentos maduros onde se consideram tanto os interesses da organização como de seus membros.

O que se quer afirmar com isso é a validade da busca de um comportamento virtuoso das organizações, através do esforço na adoção de práticas de gestão de recursos humanos orientadas para a valorização das pessoas independentemente da capacidade de resposta e autonomia dos indivíduos.

Nesse sentido, retoma-se a discussão da relação entre organização e indivíduo em Albuquerque (1999) que, assim como aponta a tipologia de Etzioni (*op. cit.*), entende que as organizações têm a alternativa de adotar posturas de desvalorização das pessoas, bem como, atitudes de valorização.

Apoiado nos estudos de Kochan e Useen (*apud* ALBUQUERQUE, 1999, p. 219), o autor fundamenta sua posição estabelecendo como referência para a análise do comportamento organizacional duas concepções filosóficas possíveis: a **Concepção Tradicional** e a **Visão Transformada**.

Albuquerque (*op. cit.*) entende que as organizações têm a possibilidade de adotar qualquer das abordagens filosóficas na medida em que não há uma alternativa única. No entanto destaca que, uma vez adotado um dos pressupostos, todas as demais decisões da organização - estratégicas, estruturais, processuais ou políticas - serão influenciadas pela abordagem filosófica eleita pelas suas lideranças.

A primeira abordagem filosófica apresentada por Albuquerque fundamenta-se na concepção tradicional da competitividade da empresa onde a riqueza dos acionistas é o principal objetivo da organização.

Na segunda abordagem - da visão transformada - a organização orienta-se para o atendimento de interesses e para as necessidades de todos os atores com quem se relaciona: acionistas, empregados, consumidores e sociedade em geral. Segundo o autor esta abordagem difere da primeira ao orientar-se para o longo prazo e pelo fato de abraçar toda rede social em que a organização se insere, não apenas aos acionistas como é na concepção tradicional.

Segundo Albuquerque as organizações que operam dentro da concepção tradicional partem da premissa de que as pessoas são recursos a serem controlados. Já as organizações que adotam a visão transformadora têm como premissa o conceito de pessoa como ser capaz de criação, com potenciais a serem desenvolvidos.

Em suma, são as visões filosóficas da administração que definem a abordagem estratégica de recursos humanos. Com base nos estudos de Waton o autor relaciona a concepção tradicional com a **estratégia de recursos humanos de controle** e a visão transformada com a **estratégia de recursos humanos de comprometimento** (*apud* ALBUQUERQUE, 1999, p. 220).

Novamente, na estratégia de recursos humanos baseada no controle as pessoas são vistas como recursos. Este paradigma de gestão se alinha à visão da "coisificação" conforme já se discutiu. Segundo o autor:

Esse tipo de organização da produção, comumente associado ao modelo de gestão taylorista ou fordista [...] leva à alienação e à frustração do trabalhador [...] geradas por uma estrutura rígida, excessivamente especializada, com funções rotineiras e pouco desafiantes, estruturas hierarquizadas e fundamentadas nas relações de

autoridade e controle explícito de atividades (ALBUQUERQUE, 1999, p.219).

Conclui-se a partir do trecho acima que a concepção tradicional que sustenta a estratégia de recursos humanos de controle corresponde ao tipo de organização utilitária coerciva do modelo de Etzioni (*op. cit.*). Isto é, nesse tipo de concepção de organização não há uma preocupação com a valorização das pessoas, favorecendo as situações de baixo envolvimento de seus membros, condição tipificada, segundo o modelo de Etzioni, como participação alienante ou calculista.

Por sua vez, na estratégia de recursos humanos voltada ao comprometimento as pessoas são vistas como aliadas da empresa, devendo ser valorizadas. Trata-se da visão transformada onde “os empregados [...] são os melhores avaliadores de seus próprios interesses e as participações individuais e coletivas são fundamentais para mudanças e para efetividade nas modernas organizações” (ALBUQUERQUE, 1999, p.219):

Trata-se de diferentes filosofias da administração que dão origem, conseqüentemente, às estratégias e às estruturas diferenciadas. Na estratégia de controle, os empregados são vistos como números, como custo, como mais um fator de produção que, para desempenharem, devem ser mandados e controlados. Na estratégia de comprometimento, parte-se da consideração das pessoas como parceiros na produção, nos quais a empresa deve investir para conseguir melhores resultados empresariais; baseia-se na crença de que conseguir o comprometimento dos empregados levará ao aumento do desempenho (ALBUQUERQUE, 1999, p. 220).

Ainda que se verifique a possibilidade de adoção de qualquer uma das filosofias da administração, destaca-se a dificuldade para se conquistar a competitividade segundo a estratégia de comprometimento, pois esta abordagem exige uma mudança profunda do modelo mental segundo o qual as pessoas são percebidas no ambiente de trabalho. Nas palavras do autor:

[...] atingir o sucesso competitivo através das pessoas, envolve fundamentalmente alterar como nós pensamos sobre a força de trabalho e as relações de emprego. Isso significa alcançar sucesso trabalhando com pessoas, não substituindo-as ou limitando o escopo de suas atividades. Isso implica visualizar a força de trabalho como uma fonte de vantagens estratégicas, e não como um custo a ser minimizado ou evitado (PFEFFER, *apud* ALBUQUERQUE, 1999, p.220).

Assim, ao analisar a orientação do comportamento organizacional em relação às pessoas, identifica-se no mercado a presença de organizações operando segundo modelos de gestão fundamentados tanto na visão da pessoa como recurso como na perspectiva que adota como premissa a valorização da pessoa (op. cit., 1999, p.222).

As situações em que há falta de alinhamento entre os interesses da organização e os interesses individuais freqüentemente se alternam com situações em que se dá a convergência entre os interesses de ambas as partes:

Não há conflito implícito entre auto-realização e efetividade em termos de *performance* organizacional. Se for dada a chance, os indivíduos irão, de forma voluntária, procurar integrar seus próprios objetivos com os da organização (SCHEIN, 1972, p. 66).

O projeto desta pesquisa nasceu exatamente da afirmativa acima que enxerga a viabilidade em que se estabeleçam relações profissionais onde os objetivos pessoais e os organizacionais coexistam de forma integrada. A tarefa acadêmica a que se propõe é a de avaliar uma empresa que se identifica como organização que valoriza a pessoa tanto no discurso como na prática. Ou seja, esta empresa, tem como paradigma de gestão administrativa a visão transformada e como estratégia de recursos humanos a motivação ao comprometimento.

Pretende-se verificar em que medida há convergência entre as práticas de gestão de recursos humanos e o discurso de valorização das pessoas. Observar-se-á se no caso estudado a empresa trata as pessoas como um talento e não como um recurso, buscando o envolvimento moral de seus membros e não a alienação dos mesmos. Buscará se conhecer de que modo a empresa se utiliza da combinação dos poderes normativo e remunerativo - deixando de lado o poder coercivo - esperando como fruto o elevado engajamento dos seus membros conforme a organização utilitária normativa da tipologia de Etzioni.

O quadro abaixo apresenta uma síntese do perfil do caso estudo segundo a discussão deste capítulo.

Quadro 4: Apresentação do perfil do caso

<i>Paradigma Organizacional:</i>	
Visão Transformada	Orientação da organização para os interesses e necessidades de todos os públicos com quem se relaciona.
<i>Estratégia de Recursos Humanos</i>	
Estratégia de Comprometimento	As pessoas são parcerias da produção por isso merecem o investimento da organização que por sua vez visa assim obter melhores resultados.
<i>Visão da Pessoa</i>	
Pessoas como talento	A força de trabalho é vista como uma fonte de vantagens estratégicas.
<i>Atitude diante das Pessoas</i>	
Valorização	O ato de considerar a pessoa na sua integridade como ser inteligente, respeitando sua natureza essencial, sua liberdade e sua responsabilidade individual.
<i>Tipo de poder</i>	
Utilitário / Normativo	Utilização combinada do poder remunerativo (recompensa financeira) e do poder normativo (recompensa de valor simbólico).
<i>Envolvimento dos membros</i>	
Moral	Completo engajamento das pessoas.

A análise das práticas de gestão de recursos humanos no caso estudado será feita a partir da percepção dos funcionários. Isto é, a verificação sobre a ocorrência ou não de convergência entre as práticas de gestão de recursos humanos e o discurso de valorização das pessoas se fará com base em entrevistas com funcionários da empresa diretamente envolvidos em ações no campo da gestão de pessoas.

Os conteúdos e a interpretação destas entrevistas são essenciais para o presente trabalho. Por isso o tema da percepção em si mesmo merece ser tomado como objeto no próximo item deste capítulo, passando a compor o quadro teórico da pesquisa.

2.6 A percepção

Neste capítulo busca-se desenvolver e fundamentar o conceito de percepção utilizado na pesquisa. Trata-se de um conceito especialmente importante no caso deste estudo, por ser o elemento central da análise de dados. Isso porque a identificação da valorização ou da desvalorização das pessoas será feita pelo exame das relações entre a organização e os seus membros segundo a **própria percepção dos funcionários entrevistados**.

A pergunta central para pesquisa – “as práticas na gestão de recursos humanos correspondem ao discurso de valorização das pessoas proclamado pela liderança da organização?” – foi respondida conforme o detalhamento contido no capítulo sobre os objetivos específicos (ver 1.2.1). O conteúdo para a comparação do discurso de valorização das pessoas com as práticas na gestão de recursos humanos refere-se à percepção de situações concretas vividas na organização (ver 3.2.2.2).

As práticas de gestão foram consideradas valorizadoras das pessoas quando os próprios entrevistados assim às identificaram. A significação dos relatos está associada à questão fundamental para o homem em todos os séculos: como conhecemos o mundo?

Segundo abordagens filosóficas do século XX, em especial a fenomenologia de Husserl e a Psicologia da Forma (“Gestalt”), a análise do conhecimento sustenta que há diferenças substanciais entre a realidade objetiva e a forma como esta é percebida pelas pessoas. Nesta perspectiva o conhecimento é uma vivência corporal em que o mundo ganha forma e sentido no sujeito da percepção (CHAUÍ, 2001):

A percepção é assim uma relação do sujeito com o mundo exterior e não uma relação físico-fisiológica, [...] nem uma idéia formulada pelo sujeito, [...] o mundo percebido é um mundo intercorporal, isto é, as relações se estabelecem entre nosso corpo, os corpos dos outros sujeitos e os corpos das coisas [...] (CHAUÍ, 2001, p. 122-123).

Entende-se assim que “diferentes mundos” são apreendidos por diferentes pessoas segundo a própria natureza de cada um. Esta constatação é especialmente importante no estudo do comportamento organizacional na medida em que as pessoas se comportam de acordo com a percepção que têm da realidade sendo que tal realidade poucas vezes é entendida da mesma maneira.

No caso desta pesquisa, a visão de que a realidade poucas vezes é entendida da mesma maneira por diferentes pessoas conduziu à decisão de compor a amostra de entrevistados com dois grupos de profissionais de áreas distintas. Assim se espera assegurar a obtenção de informações de pessoas com perfis distintos, conforme será apresentado no capítulo seguinte.

Segundo Hastorf as pessoas estabelecem contatos físicos com os objetos de forma caótica e o papel da percepção é justamente o de dar coerência às experiências vividas pelos sujeitos. Segundo o autor, estamos expostos a uma infinidade de estímulos, mas “estamos conscientes apenas de alguns objetos e de alguns de seus atributos”. São eles que definem a experiência e que compõe a própria percepção do sujeito (HASTORF *et al.*, 1973, p. 5).

Assim como Hastorf (*op. cit.*), Searle (1995) distingue objeto e sujeito na experiência de percepção introduzindo ainda a noção de experiência visual. Afirma que a percepção sempre tem como componente uma experiência visual, ainda que não seja ela propriamente o objeto da percepção:

[...] existem experiências perceptivas; estas têm Intencionalidade; seu conteúdo Intencional tem uma forma proposicional; têm elas uma direção de ajuste mente-mundo e as propriedades especificadas por seu conteúdo Intencional em geral não são literalmente propriedades das experiências perceptivas (SEARLE, 1995, p. 63).

Hastorf (*op. cit.*) propõe adicionalmente a classificação das experiências em três dimensões distinguindo os acontecimentos segundo o grau de abstração da realidade observada:

- Sentimentos brutos – se referem àqueles sentimentos vagos que não têm títulos verbais - sentimentos de familiaridade; estranheza; de que algo está errado; a falta de algo - sem que se consiga dar-lhes um nome exato.

- Experiência verbalmente descrita - essa classe está associada à experiência da vida cotidiana em que os acontecimentos, os objetos e suas qualidades ganham títulos verbais como, por exemplo, a bola branca, o comportamento agressivo. Nesse caso, “a natureza da experiência está indissolúvelmente ligada ao processo de categorização, determinado por nosso sistema lingüístico” (Hastorf *et al.*, *op. cit.*, p.2).
- Experiência “científica” - essa classe é também determinada pelo sistema lingüístico, mas com um nível de abstração maior que a anterior. Nesse caso, as categorias estabelecidas são fruto da reunião de diversos objetos ou acontecimentos a partir dos quais significados complexos são formulados. O autor ilustra essas classes com os seguintes exemplos: status social, lealdade e justiça enquanto categorias abstratas de difícil indicação de seus referentes no mundo externo.

A classificação proposta por Hastorf (*op. cit.*) permite observar a existência de diferentes processos perceptivos utilizados pelo homem para a compreensão das experiências e o papel determinante que a linguagem tem para o acolhimento da realidade. Em resumo, entende-se que esta não é transposta de forma direta para o interior das pessoas.

As experiências na pessoa são frutos da relação entre sujeito e objeto, relação que dá, simultaneamente, em uma via de duas mãos onde se caminha no sentido do percebido daquele que percebe, onde um não existe sem o outro. A relação entre sujeito e objeto é para o sujeito um processo ativo pelo qual a pessoa elege os acontecimentos mais importantes e diferentes qualidades que podem ser categorizados em níveis de complexidade (CHAUÍ, 2001; HASTORF *et. al.*, 1973). Ambos afirmam que o mundo percebido tem estrutura, tem estabilidade e é significativo. Nas palavras de Hastorf:

As percepções estruturadas resultam de ativo processamento de informações pelo organismo; isso inclui a tradução de contactos físicos com impulsos nervosos, bem como a seleção e classificação ativas dos estímulos recebidos [...]. Não somos dominados por mudanças constantes da imagem [...] nossa experiência tem um aspecto duradouro [...] o processamento de informações [...] parece buscar a invariabilidade [...]. Em outras palavras, pode-se dizer que o ato perceptivo cria uma predição que podemos usar como base para a ação [...]. Acontecimentos estruturados e estáveis não estão isolados entre si, mas [...] temporalmente relacionados. [...] Os estímulos recebidos dão o material bruto; o organismo, com o auxílio da linguagem, dá o sentido. O organismo existe no tempo; tem um passado e prevê um futuro. [...] Nossas experiências passadas e nossas intenções desempenham um

papel absolutamente necessário ao nos darem conhecimento de um mundo que tem estrutura, estabilidade e sentido. [...] Com elas, nossas percepções definem um mundo previsível, um local ordenado onde agimos (HASTORF *et al.*, *op. cit.*, p. 7).

Compreende-se assim o papel fundamental que a percepção tem para a orientação das pessoas no mundo. Através do processo perceptivo o sujeito estabelece uma rede de significações que permite a sua localização no tempo e no espaço.

Percebe-se também na afirmação de Hastorf a escolha como um aspecto importante do ato perceptivo. Este aspecto é a razão central para que se tenha estabelecido como primeira pergunta da pesquisa a ser formulada para os entrevistados a solicitação de escolha de um incidente crítico, conforme será discutido no capítulo da metodologia. Pretende-se com isso, favorecer a captura de uma imagem significativa e representativa da percepção do entrevistado em relação às práticas de gestão de recursos humanos.

Entender o processo perceptivo é compreender como se dão as experiências de um dado fato e como essas experiências ganham sentido no corpo. Não é algo simples: os estímulos são conduzidos por complexos mecanismos do sistema nervoso, em processo dinâmico onde a inteligência das pessoas exerce um papel ativo, interferindo na realidade observada (MARINA, 1995; VIEIRA, 2001):

Mesmo os grupos de animais mais evoluídos e diferenciados limitam-se a capturar estreitos intervalos da totalidade de estímulos teoricamente evocados no seu mundo e a discriminar e perceber uma pequena parte, significativa, embora, dos estímulos produzidos – aqueles cujo valor adaptativo é relevante e permite estabelecer relações aferidas entre os organismos e os seus ambientes. (VIEIRA, 2001:278)

Diferentes fatores influenciadores da percepção foram identificados por diversos autores. “A atenção já não é dirigida pelo estímulo, mas por mecanismos subjetivos” (MARINA, 1995, p.25). “A percepção do mundo pelo homem faz-se sobre um fundo cultural e em função dele” (VIEIRA, 2001, p.293).

Para Hastorf os principais fatores de interferência na percepção são o sistema nervoso sensorial, a experiência passada e o estado de motivação das pessoas (*op. cit.*, 1973). De outra forma, Robbins (2002) propõe que exista uma ordenação dos

fatores de interferência na percepção segundo três perspectivas de análise distintas: do observador, do objeto da percepção e do contexto em que a situação se dá.

Na dimensão do observador, Robbins identifica as características pessoais – **motivação, interesses pessoais, experiências passadas e expectativas** – como os principais fatores que influenciam a interpretação da realidade, moldando, ou mesmo, distorcendo a percepção do sujeito.

Na dimensão do objeto, Robbins afirma que as características do alvo observado afetam a percepção. Como exemplo, diz que uma pessoa barulhenta chama mais a atenção do que as pessoas caladas. Destaca entre os diversos aspectos característicos do alvo observado, a novidade, o som, o tamanho, o cenário, a proximidade com os principais fatores influenciadores da percepção. Por fim, afirma que o contexto geral no qual o objeto é observado também influi a percepção.

Destaca especialmente o momento e o ambiente em que a observação é feita como fatores que influenciam a atenção do observador. Por exemplo, uma pessoa em traje de banho andando no centro da cidade chamará mais atenção das pessoas do que se estivesse numa praia movimentada do Rio de Janeiro. Assim, o mesmo fato ganhará sentidos diversos para um mesmo observador.

Marina (1995) exemplifica a forma humana de perceber afirmando que duas pessoas, ao observarem coincidentemente a mesma paisagem, terão seus sistemas visuais reagindo às ondas eletromagnéticas (luz visível) produzidas pelos mesmos objetos, mas as informações extraídas serão distintas, influenciadas pela memória, pela linguagem, pela história do observador e pela própria dinâmica do objeto observado. O autor ilustra essa afirmação citando a seguinte passagem escrita pelo pintor Monet:

Uma paisagem não tem a menor existência como tal, já que seu aspecto muda em cada momento. O Sol move-se tão depressa que não consigo segui-lo. Também é culpa minha: quero agarrar o inagarrável: esta luz que escapa, levando com ela a cor, é algo de espantoso. A cor, uma cor, não dura nem um segundo; às vezes, três ou quatro minutos, quando muito. Que se pode pintar em três ou quatro minutos.

A paisagem aos olhos de Monet (apud MARINA, 1995: p.32)

De qualquer forma, ainda que fatores externos influenciem a percepção das pessoas, pode-se afirmar que enxergamos com base nos significados que temos

guardados em nossa memória, dos nossos desejos e dos nossos projetos. O eu é o ponto de partida da percepção, o *locus* em que as informações são, como insumos, transformadas e interpretadas pela pessoa que vê. “Podemos dizer que construímos internamente a nossa (interpretação da) realidade em vez de perceber o que está ‘lá fora’” (KOFMAN, 2000, p. 247).

Segundo Maturana e Varela (*apud* KOFMAN, 2000, p. 255), “o mundo exterior só consegue produzir perturbações no sistema nervoso. A experiência perceptual do sujeito está muito mais determinada pela própria estrutura de seu sistema nervoso do que pela perturbação externa”.

Searle entende que a percepção está vinculada às crenças, às expectativas, assim como aos sistemas de representação, em especial à linguagem: “Tanto a rede de estados Intencionais como o *background* das capacidades mentais não-representacionais afetam a percepção” (SEARLE, 1995, p.77).

Não estamos submetidos ao determinismo dos estímulos; a realidade é transfigurada pela inteligência: “o cérebro humano, [...] os seus dispositivos especializados para a comunicação lingüística implicam um diálogo verbal simbólico com o mundo exterior, [...] , e um plano de comunicação com os congêneres em inter-subjetividades” (VIEIRA, 2001, p.293-294).

Concordando com a proposição de Vieira (*op. cit.*), Chauí (2001, *op. cit.*) entende a percepção como uma forma de comunicação estabelecida entre as pessoas, e entre as pessoas e as coisas:

A percepção é uma conduta vital, uma comunicação, uma interpretação e uma valoração do mundo, a partir da estrutura de relações entre nosso corpo e o mundo; a percepção envolve toda a nossa personalidade, nossa história pessoal, nossa afetividade, nossos desejos e paixões, isto é, a percepção é uma maneira fundamental de os seres humanos estarem no mundo (CHAUÍ, 2001: p. 123).

Com base nestas citações pode-se resumir que:

- a) “perceber é assimilar os estímulos dando-lhes um significado” (Marina, 1995, p. 33).

- b) “percepção é um processo pelo qual os indivíduos organizam e interpretam suas impressões sensoriais com a finalidade de dar sentido ao seu ambiente” (ROBBINS, 2001, p.118).

A partir destas considerações e considerando os objetivos específicos desta pesquisa (ver 1.2.1.1 e 1.2.1.2) – propõe-se aqui verificar qual a percepção da liderança da área corporativa quanto às práticas na gestão de recursos humanos, e ao mesmo tempo, qual a percepção dos funcionários da área-fim quanto às práticas na gestão de recursos humanos.

Para efeito deste trabalho, a verificação da percepção descrita pelos profissionais entrevistados e a identificação do significado que atribuem às práticas de gestão de recursos humanos conduzidas pela empresa irão se ater ao período de dois anos que antecede a entrevista.

Diante da abrangência do objeto a análise da percepção dos entrevistados será feita sobre fatos relevantes escolhidos por eles. No capítulo seguinte, dedicado à metodologia, será apresentado de forma detalhada o recurso metodológico (o incidente crítico) a ser utilizado como recurso para capturar a percepção do entrevistado.

A análise da percepção dos entrevistados se dará em dois níveis distintos. O primeiro deles se refere à identificação da opinião do entrevistado frente ao fato escolhido: se o entrevistado guarda um sentimento positivo ou negativo da experiência narrada.

O segundo nível se refere à análise do conteúdo da mensagem veiculada pelo entrevistado. Neste nível pretende-se identificar categorias relacionadas à valorização e à desvalorização das pessoas, bem como, interpretar se as práticas de gestão de recursos humanos correspondem ao discurso de valorização conforme a hipótese central desta pesquisa.

3. Metodologia

3.1 Apresentação do método de pesquisa

Esta pesquisa caracteriza-se como uma pesquisa qualitativa de natureza exploratória.

A escolha deste método de pesquisa deveu-se a sua adequação à natureza simbólica do objeto de estudo e ao objetivo secundário de pesquisa, a formulação de hipóteses que possam vir a ser utilizadas em novos estudos.

Considerando que este estudo tem como problema de pesquisa a verificação se as práticas de gestão de recursos humanos correspondem ao discurso de valorização das pessoas, entende-se que a resolução do problema exigirá a identificação de quais valores orientam as práticas de gestão de recursos humanos da empresa estudada.

A análise de temas e ou situações que contém componentes simbólicos como valores, crenças, motivações, exige a análise intensiva de situações particulares para que se possa obter elementos que permitam compreender o significado das situações estudadas.

O caso específico desta pesquisa, em que se busca compreender qual o significado percebido pelos profissionais entrevistados quanto às práticas de gestão de recursos humanos, se enquadra nestas situações de complexidade simbólica favoráveis aos estudos qualitativos uma vez que “a pesquisa qualitativa possibilita a compreensão detalhada dos significados e características situacionais apresentadas pelos entrevistados (RICHARDSON, et al.,1999, p. 90)” e, ao mesmo tempo, permite o entendimento do fenômeno de forma integral na medida em que os dados qualitativos “são ricos, completos, holístico e autênticos” (MILES apud HANASHIRO, 1995, p.61).

Conforme argumento apresentado no início do capítulo, escolheu-se a pesquisa exploratória também por ser ideal para as situações em que se busca a “descoberta de idéias e intuições” (SELLTIZ et al., 1974, p.59), atendendo ao interesse de formular novas hipóteses de estudo. Entende-se que o método escolhido atende o propósito de buscar novas percepções sobre as práticas de gestão de pessoas e as relações humanas nas organizações, no sentido de contribuir na construção de novos problemas de pesquisa.

GIL (2002) e TRIPODI et al. (1981) confirmam a adequação das pesquisas exploratórias quando se pretende a construção de hipóteses. Para Gil (2002) as pesquisas de natureza exploratória “têm como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses” (GIL, 2002, p.40).

Os estudos exploratórios são investigações de pesquisa empírica cuja ênfase está na reunião de dados qualitativos, tais como informações narradas em entrevistas não estruturadas e observações do pesquisador que possibilitam o desenvolvimento de hipóteses e a familiarização com o fenômeno estudado, contribuindo assim para a estruturação de novas pesquisas de outra natureza. (TRIPODI, et al., 1981, p.65)

Entende-se assim, que a metodologia escolhida atende às necessidades desta pesquisa, pois sua abordagem permite a apreensão da informação considerando o contexto organizacional, e proporciona as condições para que o entrevistado manifeste os seus pensamentos e sentimentos ao seu tempo, de forma plena, respeitando o ritmo do entrevistado.

Por fim, cabe destacar que o método qualitativo é favorável às situações de pesquisas dinâmicas, quando o trabalho de campo é feito sem o estabelecimento prévio das categorias de análise que serão determinadas ao longo do processo de coleta e análise dos dados, na interação do pesquisador com os entrevistados, através de um processo interpretativo. (HANASHIRO, 1995)

Assim, entendemos que a abordagem qualitativa de natureza exploratória é a mais adequada para o presente estudo. Foi segundo esta lógica que se estruturou a base metodológica.

3.1.1 O estudo de caso

O método adotado para esta pesquisa é o Estudo de Caso:

“Um estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos. (YIN, 2001, p.32)”

Compreende-se o tema da valorização das pessoas no ambiente organizacional assim como a problemática do alinhamento entre discurso e práticas de gestão como fenômenos contemporâneos. Desta forma, o objeto desta pesquisa

atende o critério proposto por YIN (op.cit.) para a aplicação do método estudo de caso.

O método de estudo de caso pode ser aplicado à diversas situações e temas de pesquisa, se mostrando também adequado aos estudos organizacionais e gerenciais, especialmente em situações “que o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos” (YIN, 2001, p.19).

Este método se caracteriza:

“pelo estudo em profundidade de uma unidade social qualquer, visando o exame e a análise intensiva de um ambiente, de um simples sujeito ou de uma situação em particular. O foco do estudo pode ser um indivíduo, um grupo social específico, uma comunidade ou uma organização [...] No estudo de caso o pesquisador pode utilizar uma variedade de dados coletados em diferentes momentos, a partir de variadas fontes de informação. As principais técnicas de pesquisa utilizadas pelos investigadores são a entrevista e a observação” (SAMMARTINO, 1995: p.75).

Em função das limitações em termos de recursos e da complexidade do tema de pesquisa, foi adotado o estudo de caso único, e a técnica de pesquisa utilizada será a entrevista conforme apresentado no item 3.3.

A unidade de análise identificada no estudo de caso da presente pesquisa é a empresa, apresentada a seguir.

3.2 Apresentação do caso estudado

O caso escolhido para este estudo é o de uma empresa do setor financeiro, um dos bancos líderes do mercado brasileiro. Por questões de sigilo, o nome da organização estudada assim como o nome dos entrevistados não será revelado, conforme solicitação feita pelos responsáveis da empresa.

Com características gerais da organização estudada, podemos citar que é um banco com presença marcante no segmento de varejo, tendo unidades comerciais espalhadas por todo o território nacional.

O banco tem mais de cinquenta anos de atividades no Brasil, sendo que o seu principal líder foi substituído recentemente. O banco conta hoje com aproximadamente quarenta mil funcionários e vem crescendo a taxas de 20% ao ano especialmente fruto do processo de aquisição de outros bancos.

A escolha desta empresa foi feita segundo os seguintes critérios:

- Uma empresa que tenha como fundamento das políticas de gestão de recursos humanos a valorização das pessoas;
- Possibilidade de acesso.

A identificação da empresa como uma organização que valoriza as pessoas se deve a uma série de constatações obtidas através de pesquisa em publicações especializadas em gestão, através do contato direto com executivos da empresa e do senso comum.

Quanto ao segundo critério para a escolha do caso, o acesso à empresa é facilitado em virtude do relacionamento profissional existente com funcionários da empresa. A área de recursos humanos da empresa se colocou à disposição para apoiar o processo de identificação e contato com os entrevistados, facilitando de forma significativa o acesso aos funcionários da empresa estudada para a realização das entrevistas.

O caso escolhido é o de uma organização tradicionalmente vista como uma empresa que respeita e valoriza as pessoas. A marca institucional do banco é vencedora de inúmeros prêmios de marketing e positivamente reconhecida pela público em geral.

A empresa tem forte atuação em projetos sociais e culturais, publica regularmente o balanço social da empresa e é integrante do seleto grupo de empresas do *Dow Jones Sustainability World Index* que avalia a organização segundo a performance econômica, social e ambiental.

O banco dispõe de uma área atuante de recursos humanos, realiza diversos programas de desenvolvimento profissional para os seus funcionários, com investimentos em torno de 40 milhões de reais por ano.

3.2.1 Sujeitos

Conforme exposto no capítulo 2.2 da fundamentação teórica, a percepção sobre um dado fenômeno é particular, variando em função das características pessoais do observador, sendo influenciada pelo contexto da situação e das características do objeto. Assim, propõe-se para o levantamento de dados a realização de entrevistas com dois estratos distintos da população de forma a possibilitar a comparação de grupos de profissionais com perfis distintos. E também, considerando a alta variabilidade de percepções para um dado fenômeno, a

utilização de dois estratos distintos ampliará o espectro de análise, enriquecendo a pesquisa.

Definiu-se assim a utilização de uma amostra estratificada não proporcional, composta de oito funcionários da empresa, segundo o seguinte perfil:

a) Diretores da área corporativa (quatro pessoas);

b) Gerentes de áreas fim (quatro pessoas).

O raciocínio que fundamentou o recorte na amostra foi baseado nas inferências construídas a partir do objetivo de pesquisa – verificar a convergência entre o discurso de valorização das pessoas adotado pela organização e as práticas de gestão de recursos humanos.

Partiu-se da suposição de que a percepção quanto ao discurso de valorização das pessoas e quanto às práticas de gestão de recursos humanos seriam distintas nos dois estratos da amostra em função das diferenças no contexto do trabalho dos diretores corporativos e dos gerentes de áreas fim, os primeiros submetidos de forma mais acentuada às influências internas e os segundos marcadamente submetidos à influência externa.

Supôs-se que os diretores corporativos, por estarem mais próximos do núcleo decisório da organização, terão forte compreensão e comprometimento com os valores organizacionais. Em contrapartida, as áreas fim, mais distantes do centro de poder da organização, expostas às exigências externas devido ao relacionamento direto e constante com os clientes, teriam uma compreensão distinta tanto dos valores organizacionais quanto das práticas de gestão de recursos humanos.

Dessa forma, a utilização de dois estratos possibilitou a compreensão de como se percebe a questão valorização das pessoas em situações diferenciadas, enriquecendo o processo de análise dos dados. Em decorrência da diferença de contexto nos ambientes da empresa de onde foram selecionados os profissionais entrevistados foi possível verificar a diversidade de manifestações quanto à convergência ou não do discurso de valorização das pessoas e as práticas de gestão de recursos humanos.

Seis dos oito entrevistados na pesquisa foram escolhidos pelo diretor de recursos humanos da empresa em reunião conjunta com o pesquisador a partir do plano amostral estabelecido pelo pesquisador. Dois dos entrevistados foram indicados pelo gerente da agência conforme será explicada a seguir. Neste sentido, o tipo de amostra utilizado é intencional.

Os seis profissionais selecionados para as entrevistas foram comunicados pessoalmente a respeito da pesquisa pelo diretor de recursos humanos, ficando apenas o agendamento da entrevista por conta do pesquisador.

Os critérios para a seleção dos entrevistados foram:

- Preencher os requisitos de perfil – membros dos estratos definidos na pesquisa;
- Atuação na cidade de São Paulo – para facilidade de acesso.

No estrato dos diretores corporativos, utilizou-se como critério adicional para a composição da amostra, o perfil de atuação da diretoria. Foram escolhidos dois diretores atuantes diretamente na operação do negócio e os outros dois diretores escolhidos foram de áreas de suporte.

Essa decisão de buscar perfis distintos dentro de um mesmo estrato teve como objetivo aumentar a variabilidade da população pesquisada.

Dessa forma, as diretorias escolhidas foram:

Quadro 5: Perfil dos entrevistados: Diretores corporativos

	Diretorias de Operação	Diretorias de Suporte
Entrevistado 1	Diretor comercial	
Entrevistado 2	Diretor unidade de negócio	
Entrevistado 3		Diretor de recursos humanos
Entrevistado 4		Diretor de sistemas & crédito

Na área fim foram entrevistados dois funcionários de cada uma das duas agências selecionadas, totalizando quatro profissionais entrevistados. Em ambas as agências foram entrevistados o gerente geral da agência e um segundo profissional ocupando um cargo em nível de gerencial.

O segundo entrevistado foi identificado no dia da entrevista pelo próprio gerente da agência. O quadro 6 abaixo resume o perfil dos profissionais da área fim entrevistados.

Quadro 6: Perfil dos entrevistados: Profissionais da área fim

	Agência (A)	Agência (B)
Entrevistado A	Gerente geral	
Entrevistado B	Gerente de conta	
Entrevistado C		Gerente geral
Entrevistado D		Gerente de conta

3.3 Instrumento de coleta de dados

O levantamento de dados foi feito através da interrogação direta de funcionários da empresa selecionada; isto é, o entrevistador esteve face a face com o entrevistado perguntando diretamente as questões de pesquisa.

Entendemos que a interrogação direta é a forma mais adequada aos objetivos específicos da pesquisa, a verificação da percepção dos funcionários quanto ao discurso de valorização das pessoas e as práticas de gestão de recursos humanos, para que se possa captar de forma efetiva os valores percebidos pelo entrevistado:

A melhor situação para participar na mente do outro ser humano é a interação face a face, pois tem o caráter, inquestionável, de proximidade entre as pessoas, que proporciona as melhores possibilidades de penetrar na mente, vida e definição dos indivíduos (RICHARDSON, et. al., 1999, p. 207).

O levantamento de dados através de interrogação direta tem sido amplamente utilizado por pesquisadores nos estudos de opiniões e atitudes. É adotado quando o interesse central da pesquisa recai sobre “fenômenos atuais, que só poderão ser analisados dentro de algum contexto de vida real” (GODOY, 1995, p.25).

Referindo-se à metodologia qualitativa, GODOY (1995) afirma que:

Um fenômeno pode ser melhor compreendido no contexto em que ocorre e do qual é parte, devendo ser analisado numa perspectiva

integrada. Para tanto, o pesquisador vai a campo buscando “captar” o fenômeno em estudo a partir da perspectiva das pessoas nele envolvidas, considerando todos os pontos de vista relevantes. (GODOY, 1995, p.21)

Como vantagens desta forma pessoal de entrevista, Moreira (2002, p. 37) aponta: a) A flexibilidade para o entrevistador pedir mais detalhes, e para a solicitação de maiores explicações quando as respostas dadas não são muito claras; b) Permite a abordagem de temas complexos na medida em que o entrevistador pode auxiliar na compreensão das perguntas.

Outras vantagens deste método são o conhecimento direto da realidade, e a economia e rapidez do processo. (Gil, 1988)

Segue-se a apresentação do modelo de entrevista utilizado para a coleta de dados.

3.3.1 A técnica de entrevista pessoal

Esta pesquisa foi realizada utilizando-se a combinação de dois modelos de entrevista: o modelo de **entrevista focalizada** proposto por SELLTIZ (1974) e a metodologia de **entrevista questionadora** [*inquiry interview*] proposto por SCHEIN (1992, p. 177).

A combinação dos dois modelos foi feita no sentido de se garantir um instrumento adequado à necessidade de capturar o significado pessoal atribuído pelos entrevistados às práticas de gestão de recursos humanos.

A **entrevista focalizada** é menos sistemática e possibilita a identificação de aspectos afetivos, dos valores e, principalmente, a significação pessoal dada a determinada situação ou comportamentos. Esta forma de entrevista facilita a expressão do entrevistado, possibilita o detalhamento, depoimentos completos, garantindo ao pesquisador uma ótima compreensão do fenômeno observado e do contexto em que este se apresenta:

Esse tipo de entrevista atinge seu objetivo na medida em que as respostas da pessoa são espontâneas e não forçadas, muito específicas e concretas, e não difusas e gerais, reveladoras do eu e pessoais, e não superficiais. (SELLTIZ et al., 1974, p. 295)

Na entrevista focalizada, há uma liberdade para a condução da entrevista, no entanto o tema abordado é bastante específico. O entrevistador deve garantir que o

entrevistado se mantenha no assunto proposto, para que os tópicos selecionados sejam abordados de forma satisfatória. (GIL, 2002; SELLTIZ et al., 1974)

O modelo de entrevista questionadora foi desenvolvido por Schein (*op. cit.*) especialmente para as pesquisas de cultura organizacional. Seu formato favorece a manifestação de conteúdos simbólicos, necessários à compreensão de elementos como crenças e valores das pessoas que compõe a cultura de uma empresa.

O principal artifício da entrevista questionadora é o incidente crítico, recurso que foi incorporado no guia de entrevista utilizado nesta pesquisa. A adoção do guia de entrevista como forma de orientação do entrevistador segue a proposição de Merton et al. (apud SELLTIZ et al., 1974: p.296). O objetivo da utilização do guia foi de facilitar o trabalho do entrevistador na tarefa de manter o entrevistado aderido ao tema proposto. (ver anexo)

A introdução do incidente crítico na técnica de entrevista pessoal se justifica por três razões importantes, a primeira delas deve-se ao fato de ser uma técnica muito eficaz para o levantamento de aspectos como valores e crenças pessoais:

O princípio básico da entrevista é não perguntar pelos valores ou pressupostos [...] em vez disso, o entrevistador deve fazer perguntas que produzam histórias naturais, que acessem os pensamentos e memórias do entrevistado de forma que elas se organizem naturalmente [...] o entrevistado pode perguntar sobre um incidente crítico na história do grupo (SCHEIN, 1992, p. 177).

A segunda razão deve-se ao fato da técnica do incidente crítico favorecer a homogeneidade no material obtido na etapa de pré-análise, conforme exigência da técnica de análise de conteúdo que será apresentada em seguida, no item 3.2.3 :

Os documentos retidos devem ser homogêneos, [...], devem obedecer a critérios precisos de escolha e não apresentar demasiada singularidade fora destes critérios de escolha. Por exemplo, as entrevistas [...] sobre um dado tema, devem: referir-se todas a esse tema, ter sido obtidas pro intermédio de técnicas idênticas e serem realizadas por indivíduos semelhantes. Esta regra é sobretudo utilizada quando se desejam obter resultados globais ou comparar entre si os resultados individuais. (BARDIN, 1977, p. 98)

A terceira razão que motivou a introdução da técnica do incidente crítico é a necessidade de se obter um recorte significativo do objeto de análise em virtude de sua amplitude. Isto é, as práticas de gestão de recursos humanos de uma empresa é um tema de grande abrangência difícil de ser capturado na sua íntegra. O

incidente crítico é uma forma precisa de se recortar uma parte deste objeto que traduz de forma expressiva o significado principal do tema de interesse à análise do estudo.

Assim, a combinação dos modelos de entrevista focalizada e da entrevista questionadora proporcionou um formato de entrevista adequado à coleta direta, sistemática e simples facilitando tanto a etapa de levantamento quanto a etapa de análise dos dados.

Devido a importância do incidente crítico com eixo do processo de entrevista, no item seguinte é apresentado de forma mais profunda as características desta técnica.

3.3.2 O incidente crítico

Entende-se por incidente crítico um fato marcante, positivo ou negativo, não usual, identificado por uma pessoa em determinado contexto (SCHEIN, 1992; FLEURY, 1996).

O melhor fato é aquele que está inserido em determinado contexto, isto é, tem significado em relação a outros fatos, é percebido em relação ao passado, e pode ser compreendido como um evento significativo por fazer parte de um processo dinâmico e contínuo (BORING, apud PETTIGREW, 1973, p.65).

FLEURY (1996, op. cit) oferece como exemplos de incidentes críticos as ocorrências como crises vividas pela empresa, movimentos de expansão, situações de fracasso ou sucesso.

Cabe observar que a aplicação do incidente crítico no levantamento e análise da cultura organizacional, como proposta por SCHEIN (op. cit) e FLEURY (op. cit.), é uma adaptação do seu uso original.

A técnica dos incidentes críticos foi desenvolvida por FLANAGAN (apud SHAW, 2003) para a análise do desempenho das pessoas nos cargos funcionais, através da verificação de comportamentos importantes para a efetividade dos resultados.

Assim como FLANAGAN (p., cit.), ROBBINS (2001) apresenta os incidentes críticos como método de avaliação de comportamento individual. Segundo o autor, a

técnica do incidente crítico é um método de “avaliação daqueles comportamentos que são o divisor de águas entre realização eficaz e ineficaz de um trabalho (ROBBINS, 2001, p.: 478).”

Nota-se que, independentemente se a unidade de análise é individual ou organizacional, a técnica do incidente crítico tem como propósito identificar um marco, um fato destacado, diferenciado dos acontecimentos rotineiros, em determinado ambiente de trabalho.

Dessa forma, propõe-se a utilização do incidente crítico como instrumento de coleta de dados por compreender que este favorece a manifestação de conteúdos subjetivos como é o caso desta pesquisa em que se pretende identificar a valorização das pessoas nas práticas de gestão de recursos humanos: “o tecido simbólico se revela mais facilmente ao pesquisador, pois certos valores importantes de ser preservados ou pelo contrário, questionados, emergem com maior nitidez” (FLEURY, 1996: p.23).

Ao identificar um incidente crítico, o entrevistado está apontando para fatos significativos segundo a própria perspectiva, que podem ser analisados de forma comparada.

De forma metafórica podemos dizer que o incidente crítico identificado pelo entrevistado é a fotografia de um instante da organização escolhido pelo entrevistado entre diversas possibilidades.

Os incidentes críticos favorecerão a manifestação dos conteúdos para a análise integrada do discurso de valorização das pessoas e das práticas de gestão de recursos humanos, e permitirão também a análise de distinções e semelhanças entre as escolhas feitas pelos entrevistados.

Esta abordagem metodológica permite a análise do significado da seleção de uma entre diversas fotografias da organização, e a comparação entre as diferentes ‘fotografias’ escolhidas por cada um dos profissionais entrevistados.

A utilização da técnica do incidente crítico mostrou-se apropriada a metodologia de análise proposta nesta pesquisa, a análise de conteúdo, em que as

categorias de análise são estabelecidas ao longo do processo de pesquisa. Foi uma forma eficaz de estimular a resposta do entrevistado sem que fosse necessária a apresentação de nenhuma categoria, e de nenhum conteúdo específico que pudesse interferir na resposta do entrevistado.

A utilização da técnica de incidentes críticos facilitou a exposição dos entrevistados, mantendo-os aderidos ao tema, favoreceu o levantamento de aspectos subjetivos relativos ao discurso de valorização das pessoas e as práticas de gestão de recursos humanos, e proporcionou um elemento comum presente em todas as entrevistas que permitiu a comparação das opiniões dos entrevistados.

3.3.3 O guia de entrevista

O processo de entrevista foi dividido em três momentos distintos: a) Identificação dos incidentes críticos; b) Discussão sobre os incidentes críticos escolhidos; c) Discussão livre sobre as relações humanas na organização.

a) Identificação dos incidentes críticos

A primeira etapa da entrevista teve como foco a identificação dos incidentes críticos relacionados à gestão de pessoas, ocorridos na empresa em período recente. Nesta pesquisa, foi considerado o período de um ano que antecedeu a entrevista.

Optou-se pela identificação de dois incidentes críticos de naturezas distintas. O primeiro deles foi referente a um incidente de **caráter geral**, i.e, um fato marcante que tenha tido impacto na organização como um todo.

Para a escolha do incidente de caráter geral, o entrevistado foi orientado a considerar o impacto nos funcionários como um todo e a capacidade que o incidente escolhido têm de ilustrar a forma como a empresa enxerga as pessoas no trabalho.

A pergunta utilizada foi:

- ***No período recente, considere o último ano, qual o fato que você julgou mais importante em termos de gestão de pessoas na empresa onde você trabalha?***

O segundo incidente crítico identificado pelo entrevistado foi um incidente crítico **específico**, i.e., um fato ocorrido com o entrevistado, uma situação em que ele(a) tenha tido envolvimento direto, também relacionado à gestão de pessoas.

Para a escolha do incidente de caráter geral, o entrevistado foi orientado a considerar o seu relacionamento com os colegas, a sua forma de trabalhar, a sua carreira profissional, e a sua vida como um todo.

➤ ***No mesmo período, de um ano para cá, qual o fato ocorrido de maior impacto no seu dia a dia como profissional, no seu cotidiano de trabalho?***

Com o incidente crítico de caráter geral estará sendo abordado como o entrevistado vê na dimensão coletiva a valorização das pessoas. Através do incidente crítico específico, o entrevistado estará abordando como ele vê na dimensão individual a questão da valorização das pessoas na empresa em que trabalha.

Essa estratégia de utilização de dois incidentes críticos garante a exploração de perspectivas distintas, evitando uma abordagem exclusivamente auto-referente.

Após a identificação dos incidentes críticos, e antes da discussão propriamente dita do incidente escolhido, foi perguntado ao entrevistado se ele considerava o impacto do fato escolhido como positivo ou negativo.

Desta forma, o primeiro momento da entrevista se resumiu à indicação dos dois incidentes críticos e a manifestação da opinião do entrevistado quanto ao impacto do mesmo na organização e nele como indivíduo.

b) Discussão sobre os incidentes críticos escolhidos

Esta etapa tem por objetivo compreender o significado dos incidentes críticos apresentados pelo entrevistado, através da discussão sobre o contexto em que o fenômeno ocorreu.

Retomando a metáfora da fotografia utilizada para apresentar o conceito de incidente crítico, o momento de discussão tem como foco verificar e entender os detalhes da 'fotografia tirada' pelo entrevistado da organização, através de perguntas a respeito do incidente crítico.

Pretende-se explorar de forma indireta, através de perguntas abertas, aspectos como: os atores envolvidos e suas atitudes; o contexto em que se deu o fato narrado (histórico do fato); os fatores motivadores; o impacto nas pessoas.

Os tópicos acima serão verificados para os dois incidentes críticos identificados pelo entrevistado, isto é, o incidente de caráter geral e o de caráter específico.

A participação do entrevistado na discussão dos incidentes críticos tem como objetivo minimizar o viés decorrente da perspectiva do pesquisador. Ao colocar o próprio entrevistado para apresentar os conteúdos relativos ao incidente crítico identificado consegue-se reduzir a distorção oriunda da interpretação do pesquisador.

c) Discussão livre sobre as relações humanas na organização

A última etapa da entrevista tem por objetivo estimular a reflexão aberta sobre as relações humanas no ambiente profissional.

A intenção deste momento da entrevista é ampliar o fluxo de informações oferecidas pelo entrevistado para que suas percepções a respeito da vida no trabalho possam ser captadas de forma global complementando os dados obtidos na etapa anterior.

Pretende-se proporcionar uma situação em que o entrevistado possa falar de forma livre e espontânea sobre as relações humanas, isto é, a forma de tratamento das pessoas na empresa.

Com a realização desta etapa se faz o encerramento da entrevista. Pode se dar de forma contínua a exposição que vem sendo feita pelo entrevistado, sem a intervenção do entrevistador ou, se for necessário, pode ser estimulada através de uma pergunta aberta. Neste caso, foi perguntado:

- Você gostaria de acrescentar algum comentário sobre a sua percepção de como se dá a gestão de pessoas nesta empresa?
- De forma geral, como você vê a gestão de pessoas hoje nesta empresa?

3.4 Técnica de análise de dados

Para a análise dos dados levantados é proposta a utilização da técnica de **Análise de Conteúdo**. Segundo BARDIN (1977), a análise de conteúdo é:

Um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos, sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção / recepção (variáveis inferidas) destas mensagens (BARDIN, 1977, p.42).

A análise de conteúdo mostra-se adequada às situações em que o material qualitativo é extenso e de larga profundidade, pois facilita ao pesquisador não se perder nas próprias inferências e indagações, e favorece também a descrição objetiva e sistemática do conteúdo comunicado, ao mesmo tempo em que permite as inferências no estudo das idéias motivadoras das ações humanas. (HANASHIRO, 1995, p.75-76)

BARDIN (op. cit.) destaca dois atributos do método de análise de conteúdo, a capacidade de superação da incerteza e o enriquecimento da leitura da mensagem.

O método favorece a validação e a generalização dos resultados de pesquisa na medida em que possibilita o compartilhamento da visão do pesquisador através da explicitação dos dados observados. Ao mesmo tempo, o método orienta-se para uma leitura profunda e sistemática, favorecendo assim a descoberta de conteúdos e estruturas significativas para o entendimento do propósito da mensagem estudada.

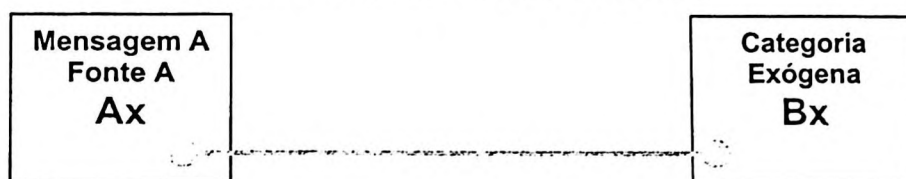
A análise de conteúdo supera a idéia de antagonismo entre metodologias orientadas para a “verificação prudente” e as metodologias orientadas para a “interpretação brilhante”. A metodologia integra assim a função heurística, de conhecimento da realidade observada, e a função de administração da prova, de comprovação dos resultados obtidos. (BARDIN, 1977, p.28-30)

Através da análise de conteúdo objetiva-se descrever o texto manifestado pelo entrevistado segundo sua **forma e fundo**. Neste processo, os símbolos utilizados (palavras ou temas) são estudados assim como as referências em que se apóia o interlocutor na emissão da mensagem para a verificação da presença ou

ausência “de tal ou qual conteúdo particular” que interessem ao pesquisador. (RICHARDSON, et al., 1999, p.86)

A técnica de análise de conteúdo favorece a comparação das mensagens emitidas ou expressas por diferentes fontes (RICHARDSON, op. cit.). No caso desta pesquisa se aplicam as seguintes modalidades de comparação:

1. Comparação de mensagens com categorias exógenas, por exemplo, conceitos filosóficos, para determinar o contexto ou significado que determinada fonte dá a esses conceitos:



Essa modalidade de comparação atende aos objetivos específicos 1.2.1.1 e 1.2.1.2 da pesquisa: comparar o significado das práticas de gestão de recursos humanos segundo a perspectiva dos entrevistados com o discurso de valorização das pessoas.

Nesta pesquisa as categorias utilizadas para a comparação das mensagens serão previamente estabelecidas. Na mensagem manifestada pelos entrevistados, os elementos do texto identificados serão repartidos entre as duas categorias pré estabelecidas, a) categoria de valorização das pessoas ; b) categoria de desvalorização das pessoas, conforme processo sugerido por BARDIN (op. cit.): “É fornecido o sistema de categorias e repartem-se da melhor maneira possível os elementos, a medida que vão sendo encontrados (BARDIN, op. cit., p. 119).”

Na análise do conteúdo das mensagens apresentadas pelos entrevistados serão identificados os elementos do texto relacionados à valorização e a desvalorização das pessoas. Se os elementos do texto identificados na mensagem significarem a valorização das pessoas, será possível inferir que há convergência entre o discurso de valorização das pessoas e as práticas de gestão de recursos humanos.

Ou seja, se na discussão sobre os incidentes críticos escolhidos pelos entrevistados, forem identificados conteúdos relacionadas à valorização das

peçoas, poderá se inferir que o profissional percebe nas praticas de gestão de recursos humanos da empresa a orientação para a valorização das peçoas.

2. Comparação das mensagens elaboradas por duas ou mais fontes:



Essa modalidade de comparação atende ao objetivo específico 1.2.1.3 estabelecido para esta pesquisa, que apresenta a intenção de comparar a percepção dos funcionários da área fim com a percepção dos diretores corporativos.

Isto é, pretende-se comparar as respostas dos dois estratos da amostra pesquisada para verificar se há semelhança ou divergências na percepção dos entrevistados em função do contexto de trabalho.

3.4.1 O processo de análise de conteúdo

Segundo BARDIN (1977, p. 95), a análise de conteúdo é organizada em três fases distintas: a pré-análise; a exploração do material; o tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação.

As etapas de exploração do material e de tratamento dos resultados podem também ser denominadas respectivamente de descrição analítica e interpretação inferencial (TRIVINOS, 1987; HANASHIRO, 1995).

A pré-análise é o momento de organização do material obtido no levantamento de dados. “Corresponde a um período de intuições, mas, tem por objetivo tornar operacionais e sistematizar as idéias iniciais, de maneira a conduzir a um esquema preciso do desenvolvimento das operações sucessivas, num plano de análise (BARDIN, 1977, p. 95)”.

Entre as atividades propostas por Bardin (*op. cit*) para a etapa de pré-análise, nesta pesquisa foram realizadas a leitura flutuante, a referenciação dos índices e a elaboração de indicadores e a preparação do material propriamente dita.

No caso desta pesquisa, a preparação do material se restringiu a transcrição das entrevistas. Sobre o material transcrito, foi realizada a leitura flutuante conforme

proposto, quando se tomou contato com o material de análise “deixando-se invadir por impressões e orientações (BARDIN, op. cit, p. 96)”.

Na etapa da exploração do material, o material obtido é submetido a um estudo aprofundado segundo os referenciais teóricos, para que os dados levantados sejam codificados, classificados e categorizados.

A etapa de codificação tem por objetivo agregar os dados brutos em unidades que descrevem com precisão as características do conteúdo.

A codificação corresponde a uma transformação dos dados brutos do texto, [...] por recorte, agregação e enumeração, [...] que permite atingir uma representação do conteúdo, ou da sua expressão, susceptível de esclarecer o analista acerca das características do texto, que podem servir de índices (BARDIN, op. cit., p. 103).

Segundo BARDIN (op. cit.) a organização da codificação se divide em três escolhas:

- O recorte: escolha das unidades;
- A enumeração: escolha das regras de contagem;
- A Classificação e a agregação: escolha das categorias.

A escolha da unidade refere-se à definição de quais elementos serão utilizados para o recorte do texto. No caso desta pesquisa optou-se pelo **tema** como unidade de registro, entendido como uma “unidade de significação complexa [...] a sua validade é de ordem psicológica: podem constituir um tema tanto uma afirmação como uma alusão [...] um tema pode ser desenvolvido em várias afirmações (d’UNRUG, apud BARDIN, 1977, p. 105)”.

O tema é uma categoria comumente adotada como unidade de registro em estudos sobre motivações de opiniões, de atitudes, de valores, de crenças, especialmente quando se utiliza da técnica de entrevistas não diretivas. (BARDIN, op. cit.)

Assim, propõe-se para esta pesquisa a análise temática que “consiste em descobrir os núcleos de sentido que compõe a comunicação e cuja presença [...] podem significar alguma coisa para o objetivo analítico escolhido (BARDIN, op. cit, p. 105)”.

Uma vez identificados os temas nas mensagens apresentadas pelos entrevistados, os mesmos foram agrupados por categorias. A categorização é entendida como o processo de organização dos elementos identificados durante a análise em inventários por categoria. Isto é, na categorização se procede à separação dos elementos encontrados na mensagem estudada para que possam ser agrupados em função de características comuns:

A categorização é uma operação de classificação de elementos constitutivos de um conjunto, por diferenciação e, seguidamente, por reagrupamento segundo o gênero (analogia), com os critérios previamente definidos. As categorias, são rubricas ou classes, as quais reúnem um grupo de elementos [...] sob um título generico, agrupamento esse efetuado em razão dos caracteres comuns destes elementos. (BARDIN, *op. cit.*, p. 117)

As categorias encontradas são então analisadas à luz do quadro teórico considerado na pesquisa para que possam ser agrupados em dois grandes grupos: as categorias que favorecem a valorização das pessoas e as categorias que desfavorecem a valorização das pessoas.

Uma vez realizada a tarefa de agrupamento das categorias nos dois grupos, será procedida a análise da presença ou ausência das categorias de valorização nos dois estratos da amostra para que se possa afirmar se os profissionais consideram que as práticas de gestão de recursos humanos valorizam as pessoas ou não. Esta técnica de contagem utilizada na análise desta pesquisa é denominada regra de enumeração do tipo presença / ausência. (BARDIN, *op. cit.*)

Isto é, se nas mensagens apresentadas pelos entrevistados da área fim forem encontradas (**presença**) apenas as categorias classificadas como favorecedoras da valorização, será considerado que os mesmos percebem as práticas de gestão de recursos humanos de forma convergente com o discurso de valorização.

Na terceira e última etapa de tratamento dos resultados, inferência e interpretação, pretende-se, através da reflexão e da intuição, estabelecer relações entre os dados organizados na etapa anterior para a construção de significados que possibilitem realizar inferências que vão além da compreensão simples e direta da mensagem:

[...] a tentativa do analista é dupla: compreender o sentido da comunicação (como se fosse o receptor normal), mas também e

principalmente desviar o olhar para uma outra significação, uma outra mensagem entrevista através ou ao lado da mensagem primeira (BARDIN, op. cit., p. 41).

Abaixo, no quadro 7, estão resumidas as etapas do processo de análise conforme roteiro proposto por BARDIN (op. cit.) apresentado acima:

Quadro 7: Os passos da análise de conteúdo

Pré-Análise	Exploração do Material	Tratamento dos resultados & inferencia
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Transcrição das anotações obtidas na coleta de dados ▪ Leitura flutuante 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Codificação ▪ Classificação ▪ Categorização 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Inferência ▪ Interpretação

Fonte: Baseado em BARDIN, (1977) - Análise de Conteúdo.

3.5 Limitações da pesquisa

Possibilidade de generalização

O primeiro aspecto a ser abordado em termos de limitação do estudo realizado refere-se a possibilidade limitada de generalização das conclusões obtidas.

Um dos motivos limitantes da generalização é o fato da pesquisa ter sido conduzida através de um caso único. Desta forma, as conclusões obtidas não são generalizáveis para o segmento financeiro, tão pouco para outros setores economicos.

Considerando que todos os entrevistados são residentes e trabalham na cidade de São Paulo, mesmo a empresa tendo abrangência nacional, entendemos que as conclusões obtidas não podem ser generalizadas para toda a organização. Entende-se que a possibilidade de sub-culturas organizacionais distintas, determinando realidades bastante diferentes venham a gerar visões e comportamentos variados nos funcionários que não puderam ser verificados em função da amostra não ser representativa.

Possíveis vieses

Outra limitação do estudo deve-se ao fato dos profissionais entrevistados terem sido escolhidos pelo diretor de recursos humanos. Sendo ele o responsável pela implementação da política de gestão de recursos humanos na empresa, infere-se que seus interesses pessoais, por exemplo de apresentar uma imagem positiva do seu trabalho, possam ter levado a selecionar pessoas com opiniões semelhantes a sua e alinhadas com a visão estratégica e de gestão preponderante na liderança da organização.

A segunda possibilidade de viés decorrente da participação do diretor de recursos humanos na seleção da amostra, deve-se ao fato do entrevistado ter ciência de que a indicação vinha do diretor de recursos humanos. Desta forma, supõe-se que os entrevistados não se sentissem totalmente a vontade para emitir a própria opinião, receosos de efeitos sobre a própria carreira profissional.

Mesmo tendo verificado um forte envolvimento de todos os entrevistados durante a entrevista e a manifestação de aspectos pessoais de grande intensidade, supõe-se ainda sim que a participação direta do diretor de recursos humanos no processo de indicação e contato com os mesmos tenha influenciado nas respostas dos entrevistados.

Outra possibilidade de viés deve-se ao fato dos profissionais da área fim pertencerem aos quadros das duas agências de maior performance da organização em termos de volume de vendas. Os entrevistados podem estar retratando um tipo de perfil profissional específico que não representa a realidade das demais agências do banco.

4. Análise e Interpretação dos dados

A análise de dados teve como propósito a identificação da percepção dos entrevistados quanto às práticas de gestão de recursos humanos na empresa estudada.

Para alcançar este objetivo foi necessária a verificação do significado atribuído pelos funcionários da empresa às práticas de recursos humanos, isto é, se as práticas que vêm ocorrendo na empresa favorecem a valorização ou a desvalorização das pessoas.

A análise de dados foi feita respeitando-se as etapas de pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados e interpretação, conforme propõe Bardin (op. cit.).

Após a transcrição das entrevistas e a leitura flutuante do material coletado, cada uma das oito entrevistas foi analisada separadamente e, em seguida, foram feitas as análises por incidente crítico, agrupados por estrato da amostra.

Isto é, concluída a etapa da pré-análise, as etapas de exploração do material e tratamento dos resultados e interpretação foram conduzidas num processo dinâmico em diversas etapas sucessivas de leituras sob perspectivas distintas para a revelação dos significados contidos nas mensagens. Aquilo que Bardin (op. cit.) chama de “processo <<vai e vem >> da análise de conteúdo, entre a teoria e a técnica, hipóteses, interpretações e métodos de análise (BARDIN, 1977, p. 80)”.

A partir dos resultados obtidos nestas etapas foi efetuada a comparação das opiniões dos dois estratos da amostra e a consolidação dos resultados para a produção da conclusão do trabalho.

Este capítulo está subdividido em três partes. As duas primeiras correspondem às respostas das duas primeiras perguntas do Guia de Entrevista (ver anexo 1).

Assim, na primeira parte o resultado obtido na etapa 1 da entrevista é relatado, quando os incidentes críticos identificados pelo entrevistado são apresentados.

Na segunda parte deste capítulo é apresentado o resultado da análise das mensagens apresentadas pelos entrevistados que corresponde à etapa 2 do Guia de Entrevista. Nesta parte são analisados os conteúdos contidos nas mensagens emitidas pelos entrevistados, tanto a discussão dos incidentes críticos quanto a discussão livre correspondentes à etapa 3 da entrevista.

Na terceira parte é apresentado o tratamento dos resultados. As categorias encontradas são agrupadas por estrato da amostra para que se possa comparar a percepção dos públicos entrevistados.

Ainda que a apresentação que se faz neste capítulo siga uma lógica linear, é relevante lembrar que a construção se fez segundo o processo de <<vai e vem>> conforme proposto acima, o ato de pesquisar visto “como um processo artesanal, não apenas como uma aplicação formal de um agrupamento de técnicas e regras (PETTIGREW, 1985, p. 1)”.

4.1 Apresentação dos incidentes críticos manifestados pelos entrevistados

Conforme proposto no Guia de Entrevista (ver página 86, item 3.3.3), a primeira solicitação feita aos entrevistados foi à escolha de dois incidentes críticos, um de caráter geral e outro de caráter específico. Em seguida à manifestação dos incidentes críticos, foi solicitado ao entrevistado responder se considerava o fato escolhido como positivo ou negativo.

Iniciamos o relato do processo de análise de conteúdo apresentando o resultado desta etapa inicial da entrevista que corresponde à identificação dos incidentes críticos, entrevista por entrevista, por ordem de ocorrência.

Cabe observar que primeiro foram realizadas as quatro entrevistas com os diretores corporativos, em seguida as duas entrevistas com os gerentes de agência e por fim as duas entrevistas com os gerentes de conta.

Com esse relato pretende-se oferecer o contexto geral das entrevistas para facilitar a compreensão da análise dos conteúdos das mensagens apresentado de forma detalhada no capítulo seguinte de exploração da discussão sobre os incidentes mencionados.

a) Incidentes críticos do grupo de Diretores corporativos

Entrevista 1: Diretor corporativo da área de suporte

O primeiro entrevistado, ao ser perguntado pelo incidente crítico de caráter geral, apresentou dois incidentes críticos nos seguintes termos: “Implementação do sistema de gestão de desenvolvimento e potencial” e a “implementação das políticas de gestão de pessoas e práticas gerenciais”.

Ainda que o parâmetro de pesquisa fosse a manifestação de apenas um incidente crítico, optou-se pela consideração dos dois incidentes críticos, respeitando a perspectiva do entrevistado conforme sugerem as práticas da pesquisa qualitativa.

Como ao longo da exposição o entrevistado não diferenciou os conteúdos de para cada um dos incidentes mencionados, optou-se por considerá-los sob um único título, o mais abrangente.

O entrevistado caracterizou os dois incidentes críticos de caráter geral como “ações da área de recursos humanos [...] para mexer na alma da organização”, e qualificou ambos incidentes como fatos positivos na gestão de recursos humanos.

Ao final da entrevista, o diretor entrevistado ofereceu uma cópia da publicação utilizada pela empresa para a divulgação das políticas de gestão de pessoas e práticas gerenciais.

Como referencia dos incidentes críticos de caráter geral mencionados pelo entrevistado 1, optou-se pela utilização do título do projeto da área de RH, conforme contido na referida publicação:

- o Políticas de Gestão de Pessoas e Práticas Gerenciais

Quanto ao incidente crítico de caráter pessoal, o entrevistado 1 citou o “processo de gestão da própria equipe, segundo a nova política de gestão de pessoas e práticas gerenciais”. Referiu-se a experiência pessoal de implementação das políticas e práticas com a seguinte expressão: “experimentar do próprio veneno”.

Ao ser perguntado se o incidente crítico escolhido era um fato positivo ou negativo, respondeu que qualificava o incidente como positivo, relatando que “sentiu um grande impacto pessoal, a dificuldade junto com a satisfação”.

Compreende-se que o incidente crítico pessoal refere-se à implementação das políticas de gestão de pessoas e práticas gerenciais e, por esse motivo, optou-se por classificar este incidente crítico com o mesmo título definido para o incidente crítico de caráter geral:

- Políticas de Gestão de Pessoas e Práticas Gerenciais

Entrevista 2: Diretor corporativo da área de suporte

O entrevistado 3 escolheu como incidente crítico de caráter geral o “programa de recrutamento interno”. O primeiro comentário feito pelo entrevistado a respeito do incidente escolhido foi que “antes a carreira era unicamente vertical, um esquema ditatorial, rígido [...] Com o novo programa as relações com as chefias mudaram”.

Verificou-se a partir da primeira manifestação do entrevistado quanto ao incidente que ele se referia ao processo de gestão de carreira. O entrevistado qualificou o incidente crítico mencionado como positivo.

Inferiu-se que o entrevistado 3 escolheu o mesmo incidente crítico que o entrevistado 2. Optou-se assim por utilizar o título apresentado na entrevista anterior para classificar o incidente crítico:

- Práticas de gestão de carreira.

Como incidente crítico de caráter pessoal, o entrevistado 3 escolheu a “mudança de cargo” em que passou a “acumular duas diretorias” e o qualificou como um fato positivo.

Por entender-se que a mudança de cargo refere-se a uma situação de mudança de carreira, optou-se por incluir o incidente crítico de caráter pessoal no mesmo título adotado para o incidente crítico de caráter geral mencionado pelo entrevistado 3:

- Práticas de gestão de carreira.

Vê-se que o entrevistado 3 referiu-se ao mesmo tema nas duas citações feitas, tanto no incidente crítico de caráter geral quanto no incidente crítico de caráter específico.

Entrevista 3: Diretor corporativo da área de negócios

Quando perguntado pelo incidente crítico de caráter geral, o diretor entrevistado 2 referiu-se à “criação do programa oportunidade de carreira”, e o qualificou como um fato positivo.

Interpretou-se a afirmação **criação do programa** como um sinal de mudança em sentido a algo novo. Tal interpretação se fundamentou também nas afirmações que se seguiram a manifestação do incidente crítico de caráter geral, entre elas destaca-se a seguinte: “o modelo anterior era fechado [...] A nova abordagem trabalha com a idéia de carreira aberta”.

O título adotado como referencia para o incidente crítico de caráter geral identificado pelo entrevistado 2 é:

- o Práticas de gestão de carreira

A escolha do título práticas de gestão de carreira foi feita após a leitura fluante de todas as entrevistas quando se verificou o aparecimento de outros incidentes relacionados ao tema gestão de carreira, como as mudanças de cargos em nível de diretoria que tem processos distintos dos demais níveis hierárquicos contemplados pelo programa oportunidade de carreira. Entende-se que o título práticas de gestão de carreira é mais abrangente, podendo reunir os diferentes incidentes críticos mencionados que abordaram o tema carreira.

Para manifestar a escolha do incidente crítico de caráter pessoal o entrevistado 2 utilizou-se da expressão “pneumonia no final de 2002”. O entrevistado qualificou este fato como negativo.

O título de referencia adotado para o incidente crítico de caráter específico mencionado pelo entrevistado 2 é:

- o Doença

Entrevista 4: Diretor corporativo da área de negócios

O entrevistado 4 escolheu como incidente crítico de caráter geral a “divulgação das práticas gerenciais”. Inferiu-se que o entrevistado 4 tratava do mesmo programa mencionado pelo entrevistado 1, as políticas de gestão de pessoas e práticas

gerenciais. No entanto, enquanto o entrevistado 1 tratava da “**implementação**” das “novas políticas e práticas”, o entrevistado 4 aborda o mesmo programa como a “**divulgação**” das mesmas.

Interpreta-se a partir da análise das diferenças na abordagem dos mesmos fatos mencionados pelo entrevistado 1 e 4 que a percepção deles é distinta frente ao mesmo incidente. Enquanto o entrevistado 1 refere-se ao incidente já como um **projeto em andamento**, o entrevistado 4 refere-se ao incidente como um **projeto a ser implementado**, tal interpretação se sustenta com a afirmação do entrevistado 4 referindo-se as novas práticas gerenciais: “fala-se muito, acontecer é outra coisa”.

De qualquer forma, ambos tratam do mesmo tema e, por esse motivo, optou-se como título do incidente crítico de caráter geral:

- o Políticas de Gestão de Pessoas e Práticas Gerenciais

O entrevistado 4 qualificou o incidente crítico de caráter geral como positivo.

O incidente crítico de caráter pessoal escolhido pelo entrevistado 4 foi a “mudança de área de atuação”, em que foi “do varejo para a unidade de pessoa jurídica”.

Compreende-se que o entrevistado se manifestava a respeito de uma mudança na própria carreira, em que foi ocupar a vaga de um diretor que se aposentou. O incidente crítico mencionado foi classificado sob o título:

- o Práticas de gestão de carreira.

O entrevistado 4 qualificou o incidente crítico de caráter específico como positivo.

b) Incidentes críticos do grupo de profissionais da Área fim

Entrevista 5: Gerente de agência (A)

O entrevistado 5 apresentou como incidente crítico de caráter geral o “projeto de oportunidade de carreira”. O entrevistado qualificou o incidente como um fato positivo, que pode ser confirmado com a primeira expressão manifestada: “foi importante, pois possibilitou a pessoa a ser feliz onde atua”.

Por entender-se que o incidente mencionado relaciona-se à gestão de carreira, optou-se por classificá-lo sob o título:

- o Práticas de gestão de carreira.

O incidente crítico de caráter pessoal, o entrevistado 5 mencionou o “cruzeiro marítimo de 15 dias”, que recebeu como “prêmio pelo desempenho da agência”.

O entrevistado qualificou o incidente como um fato positivo por demonstrar o “reconhecimento profissional” que o banco tem por ele. Como título do incidente crítico de caráter pessoal optou-se por:

- o Premiação.

Entrevista 6: Gerente de agência (B)

O entrevistado 6 identificou como incidente crítico de caráter geral o “projeto oportunidade de carreira”. Qualificou o fato escolhido como positivo expressando que é “muito importante porque hoje os profissionais são donos do seu destino”.

O Incidente crítico de caráter geral mencionado pelo entrevistado 6 foi classificado sob o título:

- o Práticas de gestão de carreira.

Como incidente crítico de caráter pessoal, o entrevistado 6 mencionou a “premiação por desempenho”. Assim como o entrevistado 5, o entrevistado 6 mencionou ter recebido como prêmio uma viagem, neste caso, para a Europa.

O entrevistado qualificou o incidente como um fato negativo: “foi super desgastante o processo de decisão do que fazer com o prêmio [...] um prêmio como

esse que era para dar um sonho, vira um pesadelo”. O incidente crítico de caráter pessoal mencionado pelo entrevistado 6 foi classificado sob o título de:

- Premiação.

Entrevista 7: Gerente de conta (B)

O entrevistado 7 mencionou como incidente crítico de caráter geral a “disponibilização das vagas do banco através da Internet”. O entrevistado qualificou o incidente como um fato positivo e afirmou “agora, se você não está contente com o trabalho, é possível mudar.”

Ao longo da exposição do entrevistado, foi possível perceber que o mesmo tratava do programa oportunidade de carreira mencionado anteriormente por outros entrevistados. E, pelo fato do incidente citado ter sido percebido como um tema relacionado à gestão de carreira ele foi identificado sob o título:

- Práticas de gestão de carreira.

O entrevistado 7 mencionou como incidente crítico de caráter pessoal o “aumento de alçada do cargo de assistente de gerente”. Ao ser perguntado se considerava o incidente crítico como um fato positivo ou negativo, o entrevistado 7 afirmou considerá-lo positivo dizendo que “me deu mais confiança, mais vontade”.

Optou-se como título para o incidente crítico mencionado:

- Aumento de alçada nos cargos

Entrevista 8: Gerente de conta (A)

Ao ser perguntado sobre o incidente crítico de caráter geral o entrevistado 8 mencionou o “curso sobre lavagem de dinheiro através de E-Learning”. O entrevistado qualificou o incidente como um fato negativo justificando que o “nível de assimilação é baixo”. Compreende-se que o entrevistado escolheu um fato relacionado aos programas de treinamento do banco e por esse motivo, optou-se por classificar o incidente sob o título de:

- Treinamento através de E-Learning

O incidente crítico de caráter pessoal identificado pelo entrevistado 8 foi a “antecipação de férias para viajar com o marido”. O entrevistado qualificou o incidente como um fato positivo: “passei a ver o banco como meu parceiro, não só aquele que paga o meu salário, mas aquele que cuida da minha família, dos meus sonhos”.

Optou-se como título de referência para o incidente crítico mencionado:

- o Antecipação de férias

Segue abaixo o Quadro 12 que apresenta a descrição dos oito incidentes críticos mencionados pelos entrevistados.

Quadro 8: Apresentação dos temas relacionados aos incidentes críticos

Temas correspondentes aos Incidentes críticos citados	Descrição dos temas segundo a perspectiva do autor
1. Políticas de gestão de pessoas e práticas gerenciais	Uma série de ações gerenciadas pela área de recursos humanos com o acompanhamento direto do presidente do banco, incluindo a divulgação e entrega de uma cartilha que descreve o que é esperado em termos de comportamentos da liderança da empresa.
2. Programa Oportunidade de carreira	Um programa de recrutamento interno em que são disponibilizadas os cargos disponíveis na empresa aos quais todos podem candidatar-se.
3. Doença	O entrevistado referiu-se a pneumonia contraída, segundo a sua percepção, por excesso de trabalho e stress.
4. Premiação	Atribuição de premiação, na área comercial, para os melhores colocados nas vendas da empresa.
5. Aumento de alçada na função	Mudança nas atribuições dos assistentes de gerência das agências, em que se ampliou a autonomia dos funcionários para a decisão de determinados procedimentos.
6. Treinamento através de E-learning	Primeiro programa de treinamento conduzido através de plataforma <i>web</i> para todos os profissionais da área comercial, cujo tema era lavagem de dinheiro. O treinamento dos funcionários foi uma exigência do banco central.
7. Antecipação de férias	O entrevistado solicitou ao seu gerente uma antecipação de férias para poder acompanhar o marido em uma viagem de premiação.

Segue abaixo o quadro 13 que apresenta a lista dos incidentes críticos de caráter geral e específico segundo os relatos dos oito entrevistados anteriormente apresentados.

No quadro 13 está indicada qual a reação do entrevistado frente o incidente crítico citado, se positivo ou negativo, agrupados por **estrato da amostra** (diretores e profissionais da área fim).

Quadro 9: Apresentação dos incidentes críticos citados por entrevistado

	Título dado aos Incidentes Críticos de caráter Geral	Reação ao fato	Título atribuído aos Incidentes Críticos de caráter Específico	Reação ao fato
I. Estrato Diretores				
Entrevistado 1	➤ Políticas de Gestão de Pessoas e Práticas Gerenciais	Positivo	➤ Políticas de Gestão de Pessoas e Práticas Gerenciais	Positivo
Entrevistado 2	➤ Práticas de gestão de carreira	Positivo	➤ Práticas de gestão de carreira	Positivo
Entrevistado 3	➤ Práticas de gestão de carreira	Positivo	➤ Doença	Negativo
Entrevistado 4	➤ Políticas de Gestão de Pessoas e Práticas Gerenciais	Positivo	➤ Práticas de gestão de carreira	Positivo
II. Estrato Área Fim				
Entrevistado 5	➤ Práticas de gestão de carreira	Positivo	➤ Premiação	Positivo
Entrevistado 6	➤ Práticas de gestão de carreira	Positivo	➤ Premiação	Negativo
Entrevistado 7	➤ Práticas de gestão de carreira	Positivo	➤ Aumento de alçada no cargo	Positivo
Entrevistado 8	➤ Treinamento através de E-Learning	Negativo	➤ Antecipação de férias	Positivo

A análise do quadro 13 acima permite verificar que dos oito incidentes críticos de caráter geral mencionados pelos entrevistados, quatro deles estão classificados no tema Práticas de Gestão de Carreira, dois deles têm como tema as Políticas de Gestão de Pessoas e práticas gerenciais, e o último deles refere-se ao treinamento através de E-Learning. Desta forma, observa-se a presença de quatro temas entre os oito incidentes críticos de caráter geral.

Quanto aos incidentes críticos de caráter específico nota-se maior variação nos temas: são seis temas que surgiram nos incidentes críticos de caráter específico comparado aos quatro temas surgidos entre os incidentes críticos de caráter geral.

Dos oito incidentes críticos de caráter específico mencionados pelos entrevistados, dois deles correspondem as práticas de gestão de carreira, outros dois incidentes referem-se ao tema premiação, um quinto incidente refere-se às políticas de gestão de pessoas e práticas gerenciais, um sexto incidente refere-se ao tema doença, um sétimo incidente refere-se ao tema aumento de alçada do cargo e o último refere-se a antecipação de férias.

Como resultado geral, obteve-se a menção **sete diferentes incidentes críticos em dezessete citações feitas pelos entrevistados**. Houve uma citação a mais do que o previsto pelo fato de um dos diretores corporativos entrevistados ter citado de forma espontânea dois incidentes críticos de caráter geral ao invés de um conforme proposto no guia de entrevista. De qualquer forma os dois incidentes críticos mencionados pelo entrevistado 1 foram agrupados em um mesmo tema conforme explicado anteriormente.

Dos todos os incidentes críticos mencionados pelos entrevistados apenas três deles foram qualificados como negativos. Pode-se constatar desta análise que há uma tendência no grupo entrevistado de considerar as práticas de gestão de recursos humanos aplicada pelo banco como favorável à valorização das pessoas na medida em que 13 dos incidentes mencionados foram percebidos como tendo impacto positivo.

Importante notar também que não houve nenhum entrevistado que tenha qualificado ambos os incidentes como negativos. O entrevistado 3, por exemplo, que mencionou a doença como um incidente crítico de impacto negativo, escolheu como

incidente crítico de caráter geral as práticas de gestão de carreira que considerou positivo.

Assim como o entrevistado 3, todos aqueles que abordaram o tema práticas de gestão de carreira apresentaram fortes argumentos no sentido de que as novas práticas favorecem às escolhas e a movimentação interna das pessoas.

A possibilidade de escolha e movimentação estão essencialmente em linha com a estratégia de comprometimento conforme proposição de Albuquerque (*op. cit.*) e com o conceito de valorização da liberdade e responsabilidade individuais.

O entrevistado 8 que também identificou um incidente crítico de caráter geral como negativo (o Treinamento através de E-Learning), apresentou o incidente crítico pessoal, a antecipação de férias como um fato marcadamente positivo: “o banco realizou um esforço adicional comigo”; “mudou a minha visão corporativa, passei a ver o banco como meu parceiro”.

Mais importante, o entrevistado 8 contrapõe o insucesso do treinamento através de E-Learning (segundo a sua perspectiva) com outra manifestação a respeito da qualidade positiva com que enxerga os demais programas de desenvolvimento promovidos pelo banco. Isto é, menciona uma situação desfavorável, o treinamento através de E-Learning, mas reconhece que o banco tem uma política favorável para o desenvolvimento dos seus funcionários: “Em setembro do ano passado fiz o módulo 1 do treinamento de Gerente de Conta, foram duas semanas fora, em sala de aula com super consultores. A estrutura que o banco oferece é super bacana”.

Por fim o terceiro e último entrevistado que apresenta um incidente crítico considerado como um fato negativo é o entrevistado 6 que revelou sua insatisfação com o processo de premiação recebido, mas, ao mesmo tempo apresentou como incidente crítico de caráter geral as práticas de gestão de carreira em que, como os demais entrevistados que mencionaram este incidente, o qualifica como uma prática valorizadora das pessoas.

Com isso, verifica-se que mesmo nas situações em que o entrevistado tenha manifestado sua insatisfação diante de um fato percebido como negativo, a compreensão geral a partir da análise das escolhas feitas pelos entrevistados é de

que o banco tem conseguido conduzir sua práticas de gestão de recursos humanos orientado para a valorização das pessoas.

A tabela 1 abaixo apresenta o mapeamento dos incidente mencionados pelos entrevistados, onde são apresentadas as freqüências dos temas surgidos por estrato da amostra e por tipo de incidente.

Quadro 10: Temas correspondentes aos incidentes críticos citados

Incidentes críticos citados	<i>Diretores</i>		<i>Área Fim</i>		Total
	Caráter Geral	Caráter Específico	Caráter Geral	Caráter Específico	
1. Novas políticas de gestão de pessoas e práticas gerenciais	2	1			3
2. Práticas de gestão de carreira	2	2	3		7
3. Doença		1			1
4. Premiação				2	2
5. Aumento de alçada na função				1	1
6. Treinamento através de E-learning			1		1
7. Antecipação de férias				1	1
Total	4	4	4	4	16

Entre os incidentes críticos citados, cabe destacar nesta primeira leitura dos dados as 'Práticas de gestão de carreira' e o incidente 'Premiação'. O primeiro deles pela alta freqüência com que foi citado e o segundo por ser a única situação em que um mesmo incidente teve como significado percebido resultados opostos.

As práticas de gestão de carreira foi o tema mais citado, tanto na área corporativa quanto na área fim, e tanto como incidente crítico de caráter geral como incidente de caráter específico. Foram sete menções entre as dezesseis citações feitas.

O tema 'Premiação' surgiu duas vezes, mencionados como fato relevante na dimensão individual, citados como incidentes de caráter específico. As duas citações deste incidente foram feitas por profissionais da área fim, ocupando o mesmo cargo, porém os entrevistados atribuíram significados distintos ao incidente. Para um dos entrevistados a premiação foi percebida como um sinal de reconhecimento pelo seu

desempenho no trabalho, e para o segundo entrevistado o processo de premiação não foi percebido como uma forma de reconhecimento pelo seu trabalho.

4.2 Análise das mensagens contida nas apresentações dos incidentes críticos

No item anterior foram apresentados os sete temas correspondentes aos incidentes críticos manifestados pelos entrevistados.

Neste item é apresentado o resultado da análise de conteúdo da mensagens relativas à cada um dos sete temas abordados pelos entrevistados.

O processo de análise de conteúdo consistiu da busca e organização de conteúdos relativos à valorização e desvalorização das pessoas presentes nas mensagens apresentadas pelos entrevistados agrupamento nos títulos atribuídos aos incidentes críticos, conforme descrito no quadro 8.

A análise das entrevistas foi feita separadamente, por estrato da amostra, para que se possa comparar a percepção dos dois grupos entrevistados.

Assim, o item 4.2.1 trata da análise dos dados obtidos nas entrevistas dos profissionais em posição de direção corporativa segundo as categorias de valorização e desvalorização. O resultado desta etapa da análise destina-se a responder o objetivo específico 1.2.1.1 da pesquisa, isto é, verificar qual a percepção dos profissionais em posição de direção quanto às práticas de gestão de recursos humanos efetivamente aplicadas na empresa.

O item 4.2.2 trata da análise dos dados obtidos nas entrevistas dos profissionais da área fim segundo as categorias de valorização e desvalorização. Esta etapa da análise destina-se a responder o objetivo específico 1.2.1.2 da pesquisa, isto é, verificar qual a percepção dos profissionais da área fim quanto às práticas de gestão de recursos humanos efetivamente aplicadas na empresa.

4.2.1 Estrato dos diretores corporativos: apresentação dos dados segundo as categorias de valorização e desvalorização das pessoas

Este item apresenta a codificação, classificação e categorização dos dados obtidos nas entrevistas realizadas com os diretores corporativos.

O resultado da exploração desse material será utilizado para responder ao objetivo 1.2.1.1 Verificar qual a percepção dos profissionais em posição de direção quanto às práticas de gestão de recursos humanos efetivamente aplicadas na empresa.

A apresentação da análise é feita por incidente crítico. Após a apresentação das categorias de valorização e desvalorização identificadas, o resultado é apresentado de forma sintética em quadros contendo dois grandes eixos: as categorias encontradas que favorecem a valorização das pessoas, e as categorias encontradas que desfavorecem a valorização das pessoas e os componentes identificados na mensagem.

- a) Análise do incidente crítico *Divulgação das novas políticas de gestão de pessoas e práticas gerenciais'*

A análise deste incidente crítico foi feita com base nas entrevistas dos entrevistados 1 e 4 que abordaram tal tema.

A primeira categoria identificada na discussão do incidente crítico *Divulgação das novas políticas de gestão de pessoas e práticas gerenciais* foi o **discurso do principal líder do banco**.

Referindo-se ao discurso, o entrevistado 4 viu como uma novidade a orientação e o conteúdo manifestado pelo presidente do banco: "é uma novidade o presidente [...] apresentando uma cartilha de atitudes dizendo que 'isso começa com a gente'...".

Interpreta-se na mensagem do entrevistado 4 que ele entende um estímulo a ação autônoma que antes não era o padrão de comportamento do banco: "...usem o bom senso, vocês não serão punidos se errarem' é uma nova visão".

Uma segunda categoria de valorização identificada na discussão sobre o incidente crítico é a própria **atitude do principal líder do banco**.

Os componentes da mensagem que caracterizam esta categoria estão presentes na entrevista 4 quando o entrevistado comenta a atitude de repreensão de um executivo por ter uma atitude desrespeitosa em relação a um subordinado: “o executivo foi orientado pelo presidente para que mudasse o comportamento por conta da inadequação de suas atitudes [...] Antes só se falava de resultado, é novo essa preocupação com o comportamento das pessoas”.

A terceira categoria de valorização identificada na discussão sobre este incidente crítico é o **projeto de mudança de cultura**. Ao mencionar o incidente *Divulgação das novas políticas de gestão de pessoas e práticas gerenciais* o entrevistado um contextualiza essa ação de recursos humanos dentro de um grande projeto de mudança cultural: “estas ações tem sua gênese no projeto de cultura organizacional do banco, [...] realizou-se uma pesquisa interna para descrever o DNA da organização”.

O projeto é apresentado como um processo de transformações profundas no sentido de eliminar a centralização das decisões e o uso da hierarquia através de um processo de mudança da mentalidade da liderança: “pretende-se eliminar os valores da hierarquia e paternalismo e agregar os valores *olhar exterior* e o *espírito de equipe*”; pretende-se “acabar com a cultura de ‘alguém mandou’, reduzir a força da hierarquia (o “galão” manda) [...] o efeito é o estabelecimento de relações mais colaborativas (*yes man*)”. Percebe-se a intenção de se estabelecer uma organização mais horizontal, com relações fundamentadas no diálogo: “o efeito é o estabelecimento de relações mais colaborativas”.

Outro componente de valorização das pessoas identificado no projeto de mudança de cultura é a participação das pessoas no processo. O entrevistado 1 afirma que “ “estão sendo criados fóruns – reuniões de reflexão para que se possam discutir as dificuldades e sejam dadas orientações.”

Desta forma, no incidente crítico *Divulgação das novas políticas de gestão de pessoas e práticas gerenciais* foram identificados três categorias de valorização das pessoas: o discurso do principal líder, a atitude do principal líder do banco e o projeto de mudança de cultura..

Na análise das mensagens relativas ao mesmo incidente crítico também foram identificadas categorias consideradas como desfavorecedoras da valorização das pessoas. São elas a **cultura atual do banco** e a **estratégia de mudança** adotada pela empresa para conduzir o processo de mudança.

Quanto a categoria **cultura do banco** os componentes encontrados nas mensagens do entrevistado 1 e 4 relativos ao desfavorecimento da valorização das pessoas foram a concentração de poder; a imposição de novos papéis e a exigência de novas competências.

O entrevistado 4 aponta para o fato de que a “cultura do banco era fazer o que estava escrito na norma – aquilo que é garantido, mesmo quando víamos que não era o mais sensato para o cliente” e prossegue afirmando que “fala-se muito acontecer é outra coisa”.

O entrevistado 1 revela a presença de uma liderança forte e centralizadora para que a mudança se viabilizasse ao afirmar que “este projeto foi liderado por um dos executivos de maior influência na organização” e que “depois de dois anos, decide-se de fato tocar na alma do banco, com o envolvimento do principal executivo do banco”. Já o entrevistado 4 comenta a “necessidade de uma pessoa de visão e poder de persuasão para mexer na alma da organização”.

Para o entrevistado 1 este incidente retrata o desejo de “consolidar o novo estilo gerencial em 2005” ao mesmo tempo em que revela a dificuldade das pessoas na absorção das novas políticas e práticas: “muitos estão tendo muita dificuldade, não levaram tão a sério o processo [...]”, “os gerentes começam a se dar conta que não sabem como fazer”, “a antiga autoridade está sendo demolida”.

Ainda se vê presente a centralização e concentração do poder, e a mentalidade antiga está enraizada na liderança da organização. O entrevistado 1 afirma que “era necessário mudar o modelo mental da liderança”. Identifica-se aqui, na estratégia de gestão do processo de mudança, uma abordagem no sentido de transformação das pessoas com maior envolvimento da liderança: “os próprios líderes deveriam passar a nova mensagem, adotar uma postura pró-ativa de transformação”. Para isso “foram combinadas medidas impositivas por decreto, com processos flexíveis de discussão”.

Assim o processo de mudança se sustenta na normalização de novos padrões de comportamento através da criação mandamentos “em etapa de disseminação”.

O quadro 11 que se segue resume as categorias de favorecimento e de desfavorecimento da valorização das pessoas identificado no incidentes crítico discutido aqui.

Quadro 11: Categorias presentes no incidente políticas de gestão de pessoas e práticas gerenciais

FAVORECIMENTO DA VALORIZAÇÃO DAS PESSOAS		DESFAVORECIMENTO DA VALORIZAÇÃO DAS PESSOAS	
Categoria	Componentes	Categoria	Componentes
Discurso do principal líder	Novidade na orientação e conteúdo Estímulo a ação autônoma	Cultura do banco	Força da cultura de regras e normas Indivíduos com forte concentração de poder Processo longo e difícil para as pessoas.
Atitude do principal líder	Repreensão de um executivo por atitude desrespeitosa	Estratégia de mudança de cultura	Imposição de novos papéis e novas competências Imposição das novas políticas, de cima para baixo
Projeto de mudança de cultura	Mudar a mentalidade da liderança - da centralização vertical para a horizontalidade Envolvimento das pessoas no projetos		

b) Análise do incidente crítico *Práticas de Gestão de carreira*

A análise deste incidente crítico foi feita com base nas entrevistas dos entrevistados 2,3 e 4 que abordaram o tema.

A principal categoria de valorização identificada neste incidente é o processo de gestão de carreira. Foram identificados diversos componentes da mensagem relacionados a esta categoria que passamos a apresentar.

A flexibilidade na movimentação é um dos principais componentes mencionados por todos os entrevistados. Referindo-se a possibilidade de movimentação lateral o entrevistado 3 afirma que “antes não tinha como mudar de área”; “o chefe julgava o funcionário como seu, num esquema patriarcal”.

De forma semelhante o entrevistado 2 afirma que “antes a carreira era unicamente vertical, um esquema ditatorial” e ainda “o modelo anterior era fechado”.

Outro componente identificado na mensagem é o reconhecimento de características específicas do funcionário. O entrevistado 2 mostrou-se valorizado ao perceber que o banco havia notado competências pessoais suas que poderiam ser melhor exploradas: “Entenderam a sinergia que havia entre os meus conhecimentos com modelagem matemática e análise de crédito”.

A ampliação da responsabilidade dos funcionários como parte do processo de gestão de carreira é outro componente identificado na entrevista 4: “Passei a ser responsável por um segmento inteiro [...] abrangência é Brasil [...] o resultado do processo foi bom, uma oportunidade para mim, o desafio é grande, mas gerenciável”.

O novo processo de gestão de carreira trouxe também a redução do poder das chefias conforme afirmação do entrevistado 4: “nem todos receberam bem este novo programa, há uma perda de poder que nem todos querem abrir mão”.

O processo de gestão de carreira possibilitou também melhorar os índices de retenção de talentos: “havia muitas perdas de talentos [...] o banco atraía vários jovens com o programa de *trainees*, e com o programa de MBA [...], mas perdia muitos deles [...] Se o jovem não se interessasse pela área onde ingressara não

tinha como mudar. O *turnover* era muito alto. Todo esforço de atração de novos profissionais talentosos se perdia”.

Um componente importantíssimo em termos de valorização das pessoas identificado nas mensagens dos entrevistados é a liberdade de decisão do candidato: “antes as pessoas eram vistas como soldados do banco, recebiam o comunicado você foi transferido e tinha que seguir [...] hoje não [...] feito o convite para as duas vagas abertas uma das pessoas aceitou outra não”.

Outro componente correlacionado a valorização das pessoas relativo ao incidente *práticas de gestão de carreira* é a prioridade dada aos profissionais da empresa no preenchimento das vagas abertas: “a regra é primeiro tentar preencher a vaga com alguém da casa”.

A atenção a diversidade nas práticas de gestão de carreira também foi um componente mencionado por um dos entrevistados quanto às oportunidades de trabalho oferecidas para perfis distintos de pessoas: “como exemplo, temos o investimento da empresa no grupo de cegos”.

Foram ainda identificadas outras três categorias de valorização das pessoas além da categoria *práticas de gestão de carreira*.

A mentalidade dos profissionais que se mostram aderidos a nova proposta de gestão: “Hoje, ainda que haja pessoas na empresa com a visão antiga, o grupo majoritário acompanha e esta comprometida com o novo modelo de gestão de pessoas.” E com alto comprometimento: “visto a *cacharrel* do banco”.

A categoria **recursos oferecidos pelo banco** que segundo o entrevistado 4 potencializa o rendimento no trabalho: “o banco dá todas as condições necessárias para o trabalho [...] o suporte é forte”.

E a atitude dos líderes diante das pessoas. Identificou-se nos relatos a consideração pelas pessoas: “gosto de motivar os funcionários [...] tem que dar exemplos através dos próprios comportamentos [...] passar a informação, delegar, responsabilidade”.

No mesmo incidente crítico, *práticas de gestão de carreira*, foram também identificadas componentes nas mensagens dos entrevistados compreendidos como desfavorecedores da valorização das pessoas.

Na **movimentação de carreira** dos diretores não há participação nas decisões, o processo é longo, as vagas em geral surgem em função ou da aposentadoria de algum funcionário ou em função da aquisição de um novo banco, não há celebração e é necessário a submissão aos controladores do poder para conseguir alcançar o cargo desejado.

Para exemplificar tais componentes apresentamos o quadro 12.

Quadro 12: Componentes da categoria de desvalorização Movimentação de carreira

Componentes	Exemplo
Não há participação na decisão	“Não há participação no processo de decisão do preenchimento da vaga - imagino que o presidente e os diretores conversem a respeito e tomam a decisão.” “Falar não, não pode.”
Processo é longo	“o meu nome ficou a disposição durante um ano.”
Surgimento das vagas	“a vaga surgiu porque o diretor anterior se aposentou” ”a transferência foi feita para tocar um banco comprado [...] fui convidado a assumir um banco adquirido”
Não há celebração	“É o diretor que comunica. Não há muita celebração [...] ritual simples e impessoal.”
Necessidade de submissão às forças de poder	Para conseguir esta movimentação há uma série de alianças internas necessárias, se o Diretor XX não aprova a mudança, ela não ocorre.

Uma última categoria considerada desfavorecedora da valorização da pessoa foi encontrada que é o estilo de liderança no nível hierárquicos mais altos. O Entrevistado refere-se a frieza de tratamento que identificou ao assumir o cargo de diretor: “no nível executivo o modelo é mais frio, tem menos motivação. Na área comercial as pessoas são mais felizes e satisfeitas”.

O quadro 13 que se segue resume as categorias de favorecimento e de desfavorecimento da valorização das pessoas identificado no incidentes crítico discutido aqui.

Quadro 13: Categorias presentes no incidente práticas de gestão de carreira

FAVORECIMENTO DA VALORIZAÇÃO DAS PESSOAS		DESAVORECIMENTO DA VALORIZAÇÃO DAS PESSOAS	
Categoria	Componentes	Categoria	Componentes
Processo de gestão carreira	Ampliação das responsabilidades Reconhecimento pelas características específicas pessoais Flexibilidade na carreira & Movimentação lateral Perda de poder dos chefes Aumento da retenção dos talentos Liberdade de decisão do candidato Mais profissionalismo na escolha do profissional Prioridade dada aos profissionais da empresa	Movimentação de carreira	Não há participação na decisão Processo é longo Surgimento das vagas Não há celebração Necessidade de submissão às forças de poder
Atitudes dos líderes diante das pessoas	Consideração pelas pessoas	Estilo de liderança no nível executivo	Frieza de tratamento
Recursos oferecidos pelo banco	Potencialização do trabalho	Exigências da organização	Necessidade de adaptação para atender às expectativas da organização
Mentalidade dos profissionais	Adesão ao modelo de comprometimento Alto comprometimento		
Valorização da Diversidade	Oportunidades de trabalho para perfis pessoais distintos		

c) Análise do incidente crítico *Doença*

A análise deste incidente crítico foi feita com base na entrevista do entrevistado 3, o único a abordar o tema.

O entrevistado 3 escolheu como incidente crítico de caráter específico o tema doença, referindo-se a pneumonia contraída no final do ano de 2002.

O entrevistado se percebe como sem saída diante das exigências da organização e sentindo um excesso de responsabilidade: “o peso de trabalho foi enorme [...] na verdade já tive cargas de trabalho bastante forte anteriormente, mas nunca com o peso da responsabilidade que tive o ano passado”. Ainda que tenha tomado uma posição para se resguardar, “agora pedi (referindo-se ao presidente) para me deixar um pouco onde estou”, ainda se sente sobrecarregado: “a pressão ainda é intensa”.

No relato exposto acima se identificou como categoria desfavorável a valorização da pessoa a **exigência da organização**. E como categoria favorecedora da valorização das pessoas o **protagonismo**, a capacidade pessoal de dar resposta diante das pressões da organização.

Ao colocar-se a mercê das forças externas, abrindo mão da própria liberdade, o entrevistado 3 se deixa determinar perdendo a condição de autoria sobre o seu próprio destino. Nesta situação vê-se a pessoa se coisificando conforme propõe Mariás (ver página 39) e a influência do presidente da organização é determinante: “é a terceira mudança de área que passo, sempre a convite do presidente executivo”.

Percebe-se que as exigências da organização exerce uma força tão grande que parece levar o entrevistado a adaptar sua forma de ver o mundo: “antes entendia que para ser feliz, era procurar o que gosta, hoje entendo que a arte é aprender a gostar daquilo que faz”.

Ainda que bastante associada a ela, mas de natureza distinta, identificou-se neste incidente outra categoria desfavorável a valorização da pessoa que é a **intensidade do trabalho**. Referindo-se a ela o entrevistado afirma que o “stress de tanto trabalho em 2002 me levou cair de cama”.

Outro componente da carga excessiva de trabalho é o impacto na sua vida pessoal: “aumentou a necessidade de abdicar das coisas, tenho dificuldade de

manter a vida social, não tenho tempo para ler – falta de tempo para mim mesmo, para a família, para os amigos [...] minha esposa me cobra”.

O entrevistado revela estar vivendo um momento de desequilíbrio: “o desafio é reencontrar o equilíbrio”. Apoiado na proposição teórica de Argyris (ver página 47) entende-se que o entrevistado 3 está adaptado ao contexto da organização às custas do próprio desajustamento, isto é, a perda do equilíbrio interior.

O entrevistado 3 considera que a **mentalidade da liderança** da organização é desumana, consideramos assim mais uma categoria que desfavorece a valorização das pessoas: “tenho um perfil diferente, no banco a mentalidade é de engenheiros, cabeça exata, são desumanos”.

Por outro lado, nos comentários sobre o mesmo incidente crítico, identifica-se categorias favoráveis a valorização da pessoa. Entre elas destaca-se o **enriquecimento do trabalho**, quando o entrevistado comenta o aumento de atribuições como reconhecimento do próprio crescimento na carreira e a dinâmica do dia a dia na empresa: “acumulei a responsabilidade de duas diretorias [...] o trabalho envolve muitos departamentos, exige muita habilidade política [...] tenho que ensinar a equipe que é jovem.”

O entrevistado demonstrou certa passividade diante do determinismo da organização, mas ao mesmo tempo apresentou respostas pessoais favoráveis a retomada do próprio equilíbrio: “a situação melhorou um pouco por iniciativa própria [...]estou tentando relativizar as coisas e me envolver menos com o trabalho para diminuir o stress”. Revela também a demarcação dos próprios limites de tolerância ao afirmar que “há pessoas com quem não tenho sintonia, [...] com esses evito a intimidade.”

Já a escolha do incidente crítico específico, a doença, apresenta-se como uma situação de desvalorização das pessoas. O entrevistado qualificou o fato como negativo, sendo claro o extremo desgaste pessoal vivido por ele. No entanto, ao analisarmos o conteúdo das mensagens foi possível identificar outros componentes favorecedores da valorização das pessoas.

A análise da situação apresentada pelo entrevistado 3 revela a própria dificuldade em encontrar respostas mais efetivas diante das determinações vindas do banco, conduzindo à interpretação de que o processo de desvalorização identificado deveu-se em muito a pessoa e não à organização. Isto é, uma situação

de coisificação construída pelo próprio sujeito num contexto organizacional de transição de culturas.

Cabe notar que o diretor entrevistado é o mais antigo e de maior idade entre todos os entrevistados. Pode-se inferir que o seu modelo mental foi condicionado pela cultura antiga do banco que, parece, não favorecia ao protagonismo das pessoas.

O quadro 14 que se segue resume as categorias de favorecimento e de desfavorecimento da valorização das pessoas identificado no incidentes crítico discutido aqui.

Quadro 14: Categorias presentes no incidente Doença

FAVORECIMENTO DA VALORIZAÇÃO DAS PESSOAS	
Categoria	Componentes
Enriquecimento do trabalho	Aumento das atribuições com o crescimento na carreira Trabalho dinâmico
Protagonismo frente às exigências do trabalho	Redução do envolvimento no trabalho. Limite de tolerância
Presença da família no ambiente de trabalho	Intimidade pessoal

DESAVORECIMENTO DA VALORIZAÇÃO DAS PESSOAS	
Categoria	Componentes
Exigências da organização	Excesso de responsabilidade Influência do presidente nas decisões pessoais
Intensidade do trabalho	Tensão do trabalho levou a doença Adaptação da forma de ver o mundo O trabalho levou a reduzir suas atividades sociais
Mentalidade dos líderes do banco	Dificuldade de alcançar o equilíbrio Modelo mental de engenharia desumano

4.2.2 Estrato dos profissionais da área fim: apresentação dos dados segundo as categorias de valorização e desvalorização das pessoas

Neste item apresenta-se a codificação, classificação e categorização dos dados obtidos nas entrevistas realizadas com os profissionais da área fim. O resultado da exploração desse material será utilizado para responder ao objetivo 1.2.1.2 - Verificar qual a percepção dos profissionais da área fim quanto às práticas de gestão de recursos humanos efetivamente aplicadas na empresa.

A apresentação da análise é feita por incidente crítico. Após a apresentação das categorias de valorização e desvalorização identificadas, o resultado é apresentado de forma sintética em quadros contendo dois grandes eixos: as categorias encontradas que favorecem a valorização das pessoas, e as categorias encontradas que desfavorecem a valorização das pessoas e os componentes identificados na mensagem.

a) Análise do incidente crítico *Práticas de gestão de carreira*

A análise deste incidente crítico foi feita com base nas entrevistas 5, 6 e 7 em que os entrevistados abordaram o tema gestão de carreira. Cabe observar que o tema é recorrente nas entrevistas, aparecendo mesmo na discussão de outros incidentes críticos.

Outra observação importante é que o incidente crítico *práticas de gestão de carreira* é o único que se apresenta nos dois estratos da amostra. Verifica-se, no entanto, que na área fim são encontradas poucos componentes das mensagens relacionados a desvalorização das pessoas.

O incidente é marcadamente mencionado na área fim como uma nova prática que favorece a valorização das pessoas conforme é apresentado a seguir.

Assim como no estrato dos diretores da área corporativa, a categoria de valorização mais vigorosa em termos de menção dos entrevistados foi o processo de **gestão de carreira**.

O primeiro componente identificado nesta categoria foi o atendimento aos interesses das pessoas. Referindo-se a ele identificam-se inúmeros comentários, entre eles, selecionamos para ilustrar a perspectiva de favorecimento da valorização das pessoas os seguintes: “O programa é importante, pois possibilita à pessoa ser feliz onde ela atua; “Havia funcionários infelizes.”; “É importante fazer o que você gosta, o programa proporcionou mais felicidade.”; “A satisfação das pessoas passa a ser muito maior, um caixa vai para a área comercial, a pessoa da área comercial pode ir para a área de marketing.”; “Antes as movimentações não eram legais. Era tudo muito subjetivo, só por indicação.”; “agora, se não está contente com o trabalho é possível mudar”.

Outro componente identificado nas mensagens dos entrevistados foi a possibilidade de escolha. Ainda que este componente tenha seu significado bem próximo ao anterior, atendimento aos interesses das pessoas, pretende-se aqui ressaltar o aspecto liberdade da pessoa no processo de escolha que os funcionários passaram a exercer: “O programa foi uma revolução dentro da empresa. Um programa aberto onde as pessoas podem se inscrever para trabalhar em outras áreas.”; “Hoje os profissionais são donos do seu destino [...] O caminho está aberto, os funcionários podem migrar.”

A velocidade de crescimento na carreira é um dos componentes observados especialmente pelos gerentes de agência ao se referirem às práticas de gestão de carreira. Os gerentes entrevistados fizeram a sua carreira em um período em que haviam muitos níveis hierárquicos, notam agora que o processo de crescimento na carreira é mais rápido. Referindo-se a esse aspecto, o entrevistado 6 afirma: “antes havia muitos degraus (eram nove cargos até gerente de agência), entrei de coletinho laranja (referindo-se ao uniforme de atendente –), [...] todas as metas de carreira que tracei eu alcancei, [...] é fácil buscar o encarecimento hoje: Os degraus hoje são: atendente (agente comercial); assistente; gerente de conta; e gerente de agência.”

Surge novamente na discussão sobre as práticas de gestão de carreira a categoria de valorização das pessoas a **Atitude do principal líder do banco**, identificada também na análise do incidente crítico *políticas de gestão de pessoas e práticas gerenciais*.

Dois dos entrevistados afirmam que a implantação das novas práticas de gestão de carreira só ocorreu em função do papel ativo do presidente do banco. O

entrevistado 6 comenta: “veio de cima para baixo, o presidente apóia”. O entrevistado 5 afirma que “esse programa veio com a chegada do novo líder no Banco.”

Outra categoria de valorização das pessoas já mencionada que aparece na discussão deste incidente crítico é a postura ativa do funcionário diante das situações de trabalho.

No protagonismo identificado nas mensagens dos profissionais da área fim foi verificado uma alteração qualitativa das pessoas, da postura de medo para coragem, da prisão para a liberdade.

“Agora a chefia não pode mais te prender, antes as pessoas tinham de ter coragem para manifestar o desejo de sair da área. Os chefes viam a pessoa como petulante, arrogante.”

“Este programa proporcionou liberdade de ação [...] Eu vejo se me enquadro no perfil da vaga aberta, então me inscrevo, não tem discriminação. A consultoria faz a avaliação, se passa [...] é transferida para a nova área, após um prazo específico que a chefia atual tem para liberar o funcionário ...”

A postura ativa transcende a dimensão profissional. O entrevistado 7 expõe a sua postura diante da vida da seguinte forma: “Eu tenho uma filosofia de vida que é estar bem,...., leio muito sobre qualidade de vida [...] fui buscar aulas de dança onde aprendi a me observar, conhecer o próprio corpo, [...] Fazer o que gosto me ajuda a estar mais centrada. A dança de salão me proporcionou grandes mudanças, era mais tímida, hoje falo mais, se não concordo, exponho minhas opiniões.”

Uma nova categoria de valorização das pessoas identificada é o **acesso à informação**. Referindo-se a ela, o entrevistado 7 afirma que “ [...] não tínhamos acesso às outras áreas, não conhecíamos os outros chefes”, já o entrevistado 6 afirma que “antes você nem sabia se havia vagas ou não...”

Foi identificada na discussão sobre as práticas de gestão de carreira o tema relação **chefe / subordinado** como uma categoria de valorização. O principal componente da mensagem identificado nesta categoria é a proximidade, conforme expõe o entrevistado 5: “antes o gerente geral de uma agência tinha estrelas nos ombros, muita hierarquia, ficavam distantes da gente. Uma assistente nunca se dirigia diretamente ao gerente geral, tinha que passar todos os níveis. A situação

atual, com a nova geração de profissionais é diferente, eu falo direto com os assistentes [...] a mesa do gerente de agência mudou de lugar, antes ficava lá no fundo, era a última, agora veio para frente [...] gosto da proximidade com a minha equipe, [...] na agência anterior, que era muito movimentada chegava a ficar 3 horas de pé na entrada, organizando a chegada dos clientes, orientando para onde ir, etc.”

Outra categoria de valorização das pessoas identificadas no estrato dos diretores da área corporativa e também aqui, no estrato dos profissionais da área fim, é a **atitude dos líderes diante das pessoas**.

Entre os componentes identificados nas mensagens dos entrevistados quanto à atitude dos líderes, destacam-se a autonomia dada aos gerentes a atitude respeitosa diante dos subordinados e o envolvimento das pessoas.

Quanto a autonomia o entrevistado 5 afirma: “a gestão do dia à dia na agência é bem livre, cada gerente faz as coisas ao seu modo; os gerentes regionais olham para os resultados e metas... o como é por conta do gerente”, “Eu tomei essa iniciativa nas agências por onde passei antes do banco adotar como padrão, [...]”.

Referindo-se à atitude respeitosa diante dos subordinados vemos várias afirmações dos entrevistados: “Eu mudaria os critérios de entrada, valorizaria mais a atitude [...] Para muitos ainda é o suficiente vender para mim não. Tem de ter postura.”; “Acredito que o meu ponto forte é o tratamento com a minha equipe. Vi muitos gerentes humilhando os subordinados, gritando com eles [...] os gerentes anteriores tinham uma postura que considero inadequada, desrespeitosa.”; “eu não me esqueci do que é ser gerente de conta. Trato todos com igualdade.”; “Temos que bater o resultado sem sofrimento [...] não uso a pressão da hierarquia [...] e não me esqueço das dificuldades deles, se vem pressão do banco, mostro que para todos deve estar sendo difícil, procuro transformar as dificuldades em oportunidades.”

Tratando ainda da categoria atitude dos líderes diante das pessoas, referindo-se ao envolvimento dos funcionários identificamos a seguinte expressão de um entrevistado: “gosto de passar o conhecimento, não gosto da robotização, passar a meta e simplesmente mandar fazer. Acho triste não saber o por que. Eu explico os objetivos, passo o contexto, dou a noção do por que dos objetivos.”

As mensagens referentes ao incidente crítico práticas de gestão de carreira nos entrevistados da área fim estão repletas de componentes favorecedores da

valorização da pessoa. No entanto, identificou-se também uma categoria de desvalorização das pessoas: o **controle**.

A categoria controle foi identificada na manifestação dos entrevistados quanto à diferentes formas de pressão sofridas por eles. Identificou-se o controle sobre os resultados, “[...] tenho menos tempo, estou mais exposta – todos estão com os olhos em cima de mim. Não posso naufragar, então sustentar o desenvolvimento das pessoas não está fácil”, e sobre a própria carreira do profissional: “o chefe me amedrontava dizendo que lá (na agência) tem metas, que eu não ia me acostumar – acho que ele não queira me perder.”

Quadro 15: Categorias presentes no incidente *Práticas de gestão de carreira* (Estrato área fim)

FAVORECE A VALORIZAÇÃO DAS PESSOAS		DESAVORECE A VALORIZAÇÃO DAS PESSOAS	
Categoria	Componentes	Categoria	Componentes
Processo de gestão de carreira	Atendimento aos interesses das pessoas Possibilidade de escolha Possibilidade de crescimento Velocidade de crescimento Implantar novas políticas e práticas	Controle	Pressão por resultado Pressão por coerção
Atitude do principal líder do banco			
Postura dos funcionários	Protagonismo		
Acesso às informações			
Relação Chefe / subordinado	Proximidade		
Práticas de gestão de pessoas dos líderes	Autonomia do gerente Atitude respeitosa Envolvimento		

b) Análise do incidente crítico *Premiação*

A análise do incidente crítico premiação se baseou nas entrevistas 5 e 6, dos gerentes de agência.

Conforme apresentado na primeira etapa de análise dos dados, (ver item 4.1), as posições adotadas pelos dois entrevistados foram diametralmente opostas.

Enquanto um dos entrevistados recebeu o fato como positivo, o segundo o considerou negativo, “um pesadelo”.

Foram identificadas assim, categorias de favorecimento e de desfavorecimento da valorização das pessoas, em ambas as mensagens. Neste sentido o tema premiação aparece de forma polarizada.

A primeira categoria de valorização identificada neste incidente foi o reconhecimento profissional: “ganhei o Cruzeiro marítimo de 15 dias como reconhecimento profissional pelo desempenho da agência”. Além da premiação, eixo central do tema, o entrevistado 5 menciona também a promoção recebida. Infere-se da fala dos gerentes que eles entendem como promoção as situações em que o gerente passa a assumir uma agência maior: “esse ano não ganhei a viagem, fui a segunda em performance, mas o diretor deu como reconhecimento a transferência para outra agência maior.”

Novamente aparece a categoria **postura do funcionário** associada a valorização das pessoas, com o componente protagonismo bem exemplificada com a expressão: “eu infernizo a minha chefia para conseguir o que quero”.

Destaca-se também a postura de protagonismo do entrevistado 6, que considerou a premiação como negativa, mas revela na sua atitude a liberdade e a responsabilidade diante da situação : “Eu decidi dividir o prêmio com a outra gerente.”

Outro componente relativo a postura do funcionário é a abertura para ouvir as pessoas - “tem que saber ouvir [...]Eu ouço, garanto que todos participem” e o respeito às pessoas: “se gerente de agência não tratar bem os gerentes de conta, se não tiver a atitude correta, humilhar, maltratar, vou mandar embora [...] Isso não significa ser bonzinho, [...], eu cobro, mas com jeito. Tem que saber falar as coisas.”

O tema gestão de carreira volta a aparecer nas mensagens dos entrevistados mesmo tratando-se do incidente premiação. A categoria **processo de gestão de carreira** é identificada na manifestação do entrevistado quanto à abertura que o novo sistema de gestão possibilitou: “a empresa está mais aberta, tem mais oportunidades, [...]as oportunidades não eram como hoje [...] É um alívio não estar preso ao mesmo chefe com o mesmo perfil [...] Antes a cultura era mais conservadora, mais hierárquica. Eu fui tratada ao ‘estalo de dedo’, meu gerente assoviava shshshs, hei, você aí, vai pegar tal coisa para mim [...] Eu respeitava e fazia , mas não é a forma como vejo.”

Outra categoria de valorização já mencionada que surge também neste estrato da amostra é a **mentalidade das pessoas**. Identifica-se a mudança na forma de ver das pessoas e esse fato é entendido pelo entrevistado como um dos mobilizadores para que os gerentes adotem novas posturas: “as mudanças vieram de todos os lados. Eu vejo que o cliente hoje não é mais o mesmo, ele é mais exigente, Os novos profissionais também tem outra cabeça e sem dúvida o próprio banco passou a ver as coisas de uma nova forma. Todas essas forças levaram as mudanças na forma de gerir as pessoas e clientes.”

Identifica-se ainda na discussão do incidente premiação a presença de duas categorias de valorização anteriormente identificadas: o **discurso do principal líder do banco** e o tema **diversidade**.

Referindo-se ao discurso do presidente vê-se como principais componentes a ética e a transparência: “Valores como a ética, a transparência são muito importantes [...] como exemplo temos o “atendimento estrela” divulgado pelo presidente do banco para incorporar fortemente a qualidade no atendimento.”

Quanto a diversidade, na menção anterior o entrevistado 3 referia-se ao acolhimento de pessoas com deficiência visual em diversas funções no banco. Neste caso, verifica-se o aspecto da diversidade no respeito às diferenças de estilo e culturas dentro do próprio banco: “cada unidade tem um jeito, uma cultura diferente, a distância física possibilita esta diferenciação de estilos, de formas de gerenciar.”

Foram identificadas cinco categorias de desvalorização das pessoas. Três delas são identificadas pela primeira vez nas mensagens referentes ao incidente

premiação – **processo decisório**; a **mudança na atribuição dos cargos**; e a **perspectiva de carreira**.

Uma das categorias de desvalorização que se repete é o **controle** e a outra a **relação chefe / subordinado**. É necessário observar que a categoria chefe / subordinado ganha aqui o sinal negativo, anteriormente ela surgiu como uma categoria de valorização. O componente de valorização identificado nesta categoria foi a proximidade, e componente de desvalorização é a permissibilidade: “tem gerentes regionais que vêem que os gerentes de agência são truculentos, mas faz (sic) vista grossa quando ele traz resultados. Não está preocupado como o processo, é orientado apenas pelo resultado.”

Quanto à categoria processo decisório foram identificados os componentes incerteza - “eu esperava, mas [...] não tinha certeza da transferência... estava pensando em uma agência, quando me mandaram para uma ainda melhor foi o máximo”, e conflito de interesse: “foi super desgastante o processo de decisão. Ninguém sabia o que fazer, ainda que os critérios determinassem que o gerente com maior tempo na gestão da agência merecesse o prêmio. O superintendente da região que sugeriu que ela dividisse o prêmio. O prêmio dá direito a acompanhante, na premiação anterior viajei com o marido. Um prêmio como esse que era ‘para dar um sonho’, vira um pesadelo. Um programa para motivar e desmotiva [...] Luta para chegar lá e não alcança...”

Na categoria mudança de atribuições, o impacto negativo sentido pelo entrevistado foi a eliminação de certas atividades valorizadas por ele: “com o novo papel de gerente, com foco na supervisão do atendimento – o gerente perdeu a carteira de clientes [...] Gostaria de voltar a ter uma carteira de clientes para ser reconhecida e valorizada no mercado.”

Na categoria controle, volta a aparecer associado ao componente pressão por resultados: “a pressão é cada vez mais forte, desejo sair da linha de frente a ‘pressão é massacrante [...] O ambiente hoje não é fácil, tem que dar um jeito para suportar a pressão. Produzir mais[...] e o funcionário fala mais, o papel do gerente é reter, convencer, motivar seus subordinados... não é só cobrar. Eles vêm, eles querem saber.”

Por fim, na categoria perspectiva de carreira, identifica-se como componente da mensagem a restrição em termos de tempo de permanência na empresa: “tenho pensado em outras possibilidades profissionais [...] Não sei quais as perspectivas de futuro, se em dois anos não for promovida entendo que minha carreira estará encerrada...”

Quadro 16: Categorias presentes no incidente *Premiação*

FAVORECE A VALORIZAÇÃO DAS PESSOAS	
Categoria	Componentes
Reconhecimento	Premiação Promoção
Postura dos funcionários	Protagonismo Abertura Respeito
Processo de gestão de carreira	Abertura
Mudança de mentalidade das pessoas	Nova forma de ver as pessoas
Discurso do principal líder do banco	Ética e transparência
Valorização da diversidade	Respeito as diferenças

DESAVORECE A VALORIZAÇÃO DAS PESSOAS	
Categoria	Componentes
Processo decisório	Incerteza Conflito de interesses
Relação chefe / subordinado	Permissibilidade
Controle	Pressão por resultado
Mudança nas atribuições dos cargos	Eliminação de atividades
Perspectiva reduzida de carreira	Restrições por tempo

c) Análise do incidente crítico *Treinamento através de E-Learning*

A análise do incidente crítico *Treinamento através de E-Learning* se baseou na entrevista 8.

Os componentes da mensagem percebidos com desfavorecedores da valorização das pessoas foram agrupados sobre uma única categoria: **Metodologia de treinamento inadequada**.

Entre os componentes mencionados pelo entrevistado 8 destaca-se a dificuldade de aprendizagem das pessoas submetidas ao programa de treinamento, a sobrecarga de atividades e a rotulação das pessoas que não foram aprovadas no curso.

Quanto a dificuldade de aprendizagem o entrevistado afirma que “o nível de assimilação dos conteúdos é baixo” e questiona: “até que ponto as pessoas vão assimilar?”. Ele continua sua exposição afirmando que “[...] não se sabe o que ficou para as pessoas”. Conclui expondo a sua preferência por programas presenciais: “acredito que em sala seria melhor, tira a gente do ambiente de trabalho, facilita-se concentrar e permite maior atenção no programa [...] cursos presenciais, [...] prefiro, é muito melhor.”

Refere-se à sobrecarga de atividades que o curso exige com a seguinte afirmação: “tem de se virar, encaixar uns horários durante o expediente para estudar. Isso é benéfico para o banco que maximiza o horário das pessoas e reduz o custo dos treinamentos [...] falta para mim fazer os módulos II e III de treinamento. Outras pessoas que assumiram níveis gerenciais como eu já fizeram.... eu fiquei para trás. Acho que porque a demanda da agência cresceu – tenho que estar entregando os resultados.”

Por fim, o entrevistado aborda o componente rotulação da seguinte maneira: “as pessoas mal sabiam como entrar no portal e foram expostas a esse novo ambiente para fazer um curso[...] Tem uma prova de avaliação, se não passa, volta a estudar e refaz a prova, se não passa então vai para a sala de aula. A pessoa que não passa fica rotulada... e com medo do impacto para a carreira.”

Mesmo sendo um incidente de impacto negativo para o entrevistado, foram identificadas duas categorias favorecedoras da valorização das pessoas.

c) Análise do incidente crítico *Treinamento através de E-Learning*

A análise do incidente crítico *Treinamento através de E-Learning* se baseou na entrevista 8.

Os componentes da mensagem percebidos com desfavorecedores da valorização das pessoas foram agrupados sobre uma única categoria: **Metodologia de treinamento inadequada.**

Entre os componentes mencionados pelo entrevistado 8 destaca-se a dificuldade de aprendizagem das pessoas submetidas ao programa de treinamento, a sobrecarga de atividades e a rotulação das pessoas que não foram aprovadas no curso.

Quanto a dificuldade de aprendizagem o entrevistado afirma que “o nível de assimilação dos conteúdos é baixo” e questiona: “até que ponto as pessoas vão assimilar?”. Ele continua sua exposição afirmando que “[...] não se sabe o que ficou para as pessoas”. Conclui expondo a sua preferência por programas presenciais: “acredito que em sala seria melhor, tira a gente do ambiente de trabalho, facilita se concentrar e permite maior atenção no programa [...] cursos presenciais, [...] prefiro, é muito melhor.”

Refere-se à sobrecarga de atividades que o curso exige com a seguinte afirmação: “tem de se virar, encaixar uns horários durante o expediente para estudar. Isso é benéfico para o banco que maximiza o horário das pessoas e reduz o custo dos treinamentos [...] falta para mim fazer os módulos II e III de treinamento. Outras pessoas que assumiram níveis gerenciais como eu já fizeram.... eu fiquei para trás. Acho que porque a demanda da agência cresceu – tenho que estar entregando os resultados.”

Por fim, o entrevistado aborda o componente rotulação da seguinte maneira: “as pessoas mal sabiam como entrar no portal e foram expostas a esse novo ambiente para fazer um curso[...] Tem uma prova de avaliação, se não passa, volta a estudar e refaz a prova, se não passa então vai para a sala de aula. A pessoa que não passa fica rotulada... e com medo do impacto para a carreira.”

Mesmo sendo um incidente de impacto negativo para o entrevistado, foram identificadas duas categorias favorecedoras da valorização das pessoas.

Quadro 17: Categorias presentes no incidente *Treinamento através de E-Learning*

FAVORECE A VALORIZAÇÃO DAS PESSOAS		DESFAVORECE A VALORIZAÇÃO DAS PESSOAS	
Categoria	Componentes	Categoria	Componentes
Postura do funcionário	Responsabilidade	Metodologia de treinamento inadequada	Dificuldade de aprendizagem Sobrecarga de atividades Rotulação
Investimento no desenvolvimento das pessoas	Valorização das ofertas de treinamento do banco		

d) Análise do incidente crítico *Antecipação de Férias*

A análise do incidente crítico *Antecipação de Férias* se baseou na entrevista 8.

Os componentes da mensagem percebidos com favorecedores da valorização das pessoas foram: **atitudes dos líderes diante das pessoas; postura do funcionário e processo de gestão de carreira.**

O entrevistado se sentiu plenamente considerado ao ser atendido no seu pedido de antecipação de férias, e percebeu a **atitude dos líderes** como um esforço específico para ele: “Meu marido ganhou como prêmio um cruzeiro para Fernando de Noronha [...] Não tinha direito a férias e não sabia como fazer. Pensei, ou peço as minhas contas ou vou ver como o banco é para a Flávia. [...] Falei para a gerente da agência e eles me liberaram”; “O banco realizou um esforço adicional comigo.”

Se sentiu atendida também ao perceber o envolvimento de todos os líderes no processo: “o processo de decisão envolveu todo mundo[...] todos estavam olhando para o meu problema.”

Identifica-se como componente da mensagem do entrevistado a relação de parceria: “mudou minha visão corporativa. Passei a ver o banco como meu parceiro, não só aquele que paga o meu salário, mas aquele que cuida da minha família, dos meus sonhos”.

Quanto à categoria postura do funcionário, identifica a atitude de coresponsabilidade pelas atividades do banco: “passei a vestir mais a camisa do banco [...] No meu retorno me pediram para voltar antes [...] cheguei na madrugada de segunda feira, as nove horas da manhã estava na agência para ajudar nas metas” e de protagonismo quando fala de sua decisão de não mudar de cargo, conforme situação descrita abaixo: “decidi ficar”.

A categoria processo de gestão de carreira volta a aparecer também na mensagem sobre este incidente. O entrevistado 8 expõe a situação em que foi oferecida uma vaga para transferência e junto com ela a orientação da própria equipe para ajudar a sua decisão: “fui chamada para uma entrevista para a área de RH do banco. Como tinha a experiência na Dorsey, pensaram que eu teria muito a agregar na montagem e gestão das grades de treinamento interno do banco. Pensei muito ... [...] o pessoal de RH veio falar comigo, ajudar a avaliar – onde eu teria mais

valor a agregar *versus* onde eu teria mais possibilidade de crescimento. A questão não era apenas remuneração, mas possibilidades de carreira... “.

Neste incidente foram identificadas duas categorias desfavorecedoras da valorização das pessoas.

Novamente o tema **controle** apareceu, na interferência do diretor da área do entrevistado para que não se transferisse: “o diretor da minha área foi tomar satisfações com o diretor de recursos humanos – por que estariam me levando daqui...”.

A segunda categoria identificada foi a intensidade do trabalho. O entrevistado aborda as exigências da empresa em termos de resultado: “trabalho sob pressão; tem que administrar bem o tempo, foco no cliente que sempre está reclamando de alguma coisa [...] Quero ser a melhor naquilo que faço”.

Quadro 18: Categorias presentes no incidente *Antecipação de férias*

FAVORECE A VALORIZAÇÃO DAS PESSOAS		DESFAVORECE A VALORIZAÇÃO DAS PESSOAS	
Categoria	Componentes	Categoria	Componentes
Práticas de gestão das pessoas dos líderes	Consideração à necessidade pessoal	Controle	Interferência na decisão de mudança de área
	Envolvimento das pessoas		
	Relação de parceria		
Postura do funcionário	Co-responsabilidade	Intensidade do trabalho	Exigência
Processo de gestão de carreira	Oportunidade		
	Orientação		
	Protagonismo		

e) Análise do incidente crítico *Aumento de alçada no cargo*

A análise do incidente crítico *Aumento de alçada no cargo* se baseou na entrevista 7. A mensagem do entrevistado foi essencialmente positiva.

Identificou-se apenas uma categoria de desvalorização bastante desvinculada do tema do incidente: a **ausência de programas de qualidade de vida**. O tema surgiu no fechamento da entrevista quando o entrevistado afirmou não haver no banco práticas específicas relacionadas a qualidade de vida: “o banco não tem muita coisa voltada para qualidade de vida como outras empresas...”

Foram identificadas quatro categorias favoráveis a valorização das pessoas: **enriquecimento do trabalho; divisão de responsabilidade; postura do funcionário e investimento em desenvolvimento**.

As duas últimas categorias já haviam sido identificadas anteriormente. Novamente verifica-se o protagonismo no discurso do entrevistado: “a pessoa tem de ter dentro dela o desejo de evoluir, ai vai atrás, e acha um jeito de conseguir o que quer, mesmo que haja barreiras [...] tem pessoas que gostam de reclamar,... por insegurança....., gostam mais de reclamar do que ter de mudar [...] Antes da mudança de alçada reclamavam e depois também. A empresa proporciona, mas é importante a pessoa acreditar.”

Quanto à categoria investimento em desenvolvimento, o entrevistado refere-se a bolsa de estudo que o banco assumiu para financiar um programa de especialização: “Estou fazendo uma especialização em *banking*: [...] Solicitei à empresa uma ajuda de custo e o banco financia uma parte.”

Na categoria enriquecimento do trabalho verificou-se os componentes autonomia - “antes o assistente de gerência não tinha autonomia, não podia se responsabilizar, ele tinha pouco poder”, e a motivação: “Me deu confiança, mais vontade [...] Cresci, mudou o meu olhar.”

Por fim, na categoria divisão da responsabilidade, foram identificadas a redução das atividades do gerente significando um alívio em termos de volume de trabalho assim como a possibilidade para o desenvolvimento dos profissionais: “o gerente estava sobrecarregado com a carga de clientes, com essa medida, ele pode ficar

mais livre. A alçada também contribuiu para preparar a carreira dos futuros gerentes com aprendizagem on the job.”

Quadro 19: Categorias presentes no incidente *Aumento de alçada do cargo*

FAVORECE A VALORIZAÇÃO DAS PESSOAS		DESFAVORECE A VALORIZAÇÃO DAS PESSOAS	
Categoria	Componentes	Categoria	Componentes
Enriquecimento do trabalho	Autonomia	Ausência de programas de qualidade de vida	Ausência de práticas
Divisão de responsabilidade	Motivação Redução das atividades do gerente Desenvolvimento dos profissionais		
Postura dos funcionários	Protagonismo		
Investimento em desenvolvimento	Bolsa de estudos		

4.3 Tratamento dos resultados e interpretação

Esta parte tem como foco específico o tratamento dos resultados apresentados nos itens 4.1 e 4.2 anteriormente apresentados para responder ao objetivo específico 1.2.1.3 comparar a percepção dos funcionários da área-fim com a percepção dos diretores da área corporativa.

O tratamento aplicado aos resultados refere-se a identificação da ausência ou presença das categorias de valorização e desvalorização para cada um dos estratos da amostra. O resultado deste tratamento é apresentado através dos quadros que se seguem.

O quadro 20 destina-se à apresentação das **categorias de valorização** presentes nas mensagens oferecidas pelos entrevistados por estrato pesquisado.

No quadro 21 são apresentadas as **categorias de desvalorização** presentes nas mensagens oferecidas pelos entrevistados por estrato pesquisado.

Quadro 20: Presença das categorias de valorização nos estratos pesquisados

Categorias de Valorização	Estrato (A)	Estrato (B)
	Diretores	Área fim
1. Discurso do principal líder	1	1
2. Atitude do principal líder	1	1
3. Projeto de mudança de cultura	1	Φ
4. Processo de gestão de carreira	1	1
5. Práticas de gestão de pessoas dos líderes	1	1
6. Recursos oferecidos pelo banco	1	Φ
7. Valorização da diversidade	1	1
8. Enriquecimento do trabalho	1	1
9. Postura dos funcionários	Φ	1
10. Acesso às informações	Φ	1
11. Relação do Chefe & subordinado	Φ	1
12. Reconhecimento	Φ	1
13. Mudança de mentalidade das pessoas	Φ	1
14. Investimento no desenvolvimento das pessoas	Φ	1
15. Divisão de responsabilidade	Φ	1
Total de categorias de valorização presentes	8	13

Legenda: Presença da categoria = 1
Ausência da categoria = Φ

Quadro 21: Presença das categorias de desvalorização nos estratos pesquisados

Categorias de Desvalorização	Estrato (A)	Estrato (B)
	Diretores	Área fim
1. Cultura do banco	1	Φ
2. Estratégia de mudança de cultura	1	Φ
3. Movimentação de carreira	1	Φ
4. Estilo de liderança no nível executivo	1	Φ
5. Exigências da organização	1	Φ
6. Intensidade do trabalho	1	1
7. Mentalidade da liderança do banco	1	Φ
8. Controle	Φ	1
9. Processos de decisão	Φ	1
10. Relação chefe & subordinado	Φ	1
11. Mudança nas atribuições dos cargos	Φ	1
12. Perspectiva de carreira reduzida	Φ	1
13. Metodologia de treinamento inadequada	Φ	1
14. Ausência de programas de qualidade de vida	Φ	1
Total de categorias de desvalorização presentes	7	8

Legenda: Presença da categoria = 1
Ausência da categoria = Φ

Em todas as entrevistas foram identificadas tanto categorias de desvalorização quanto de valorização das pessoas. Mesmo naquelas entrevistas em que o entrevistado escolheu incidentes críticos de impacto positivo, foram identificadas categorias de desvalorização. E mesmo nas entrevistas em que um incidente crítico foi visto como impacto negativo foram identificadas categorias de valorização.

Por esse motivo vê-se um número extenso e equivalente de categorias de valorização assim como de desvalorização. Foram 15 categorias de valorização e 14 de desvalorização.

Cabe observar que nem todas as categorias podem ser diretamente correlacionadas às práticas de gestão de pessoas. Aspectos culturais, mentalidade das pessoas, perspectiva de carreira não se referem especificamente às práticas de gestão de pessoas. Verifica-se assim que os conteúdos das mensagens transcenderam as necessidades de pesquisa.

Outro aspecto observado é que o número de categorias de valorização das pessoas encontrados nas mensagens dos entrevistados da área fim é maior do que o número de categorias de valorização encontradas no estrato dos diretores. Neste sentido, identifica-se uma tendência maior da área fim em perceber as práticas de gestão de pessoas como positiva.

Retomando as análise dos itens anteriores, verificou-se um maior número de incidentes críticos de impacto positivo. Foram treze dos dezessete incidentes críticos mencionados. Neste sentido parece haver uma tendência de percepção positiva dos funcionários quanto às práticas de gestão de pessoas.

Apresenta-se abaixo o resumo da análise dos incidentes mencionados.

- *Divulgação das novas políticas de gestão de pessoas e práticas gerenciais*

As novas políticas de gestão de pessoas e práticas gerenciais indicam a intenção de mudança pela qual o banco vem passando. Os entrevistados vêem este incidente de forma positiva, mas ao comentá-lo apresentam conteúdos que revelam ainda a presença de valores da cultura do banco que não favorecem a valorização das pessoas.

As estratégias de mudança estão sustentadas na cultura antiga do banco, em uma situação paradoxal mostram fazer uso de medidas impositivas para a

implantação de novas práticas em que o que se deseja é a ação autônoma e responsável de seus colaboradores – “usem o bom senso, vocês não serão punidos se errarem” (citação do entrevistado se referindo a fala do presidente do banco).

- *Programa oportunidade de carreira*

Como já foi comentado no início do capítulo de análise de dados este é o incidente crítico citado em maior frequência. Seis dos sete entrevistados consideraram o fato como positivo apenas um dos entrevistados pertencente ao estrato dos diretores considerou ele negativo.

É o incidente crítico paradigmático que aponta para o desejo de romper com o paradigma antigo de controle, da gestão centralizada e vertical do banco, adjetivado como paternalismo, prisão, centralização, a era do “galão é que manda”.

As categorias de desvalorização encontradas no conteúdos das mensagens dos entrevistados em geral se referiam a situações bem particulares e, em especial nas movimentações dos diretores executivos que não seguem propriamente o mesmo processo que os demais cargos.

No caso dos diretores executivos vê-se um alargamento do espaço organizacional dos cargos, com novos desafios e como uma forma de reconhecimento, mas o processo ainda guarda aspectos culturais da concepção de controle. A participação dos interessados é baixa, as informações não são compartilhadas, o processo de decisão é tácito.

- *Doença respiratória*

Este incidente foi claramente identificado como um fato negativo. No entanto, ao comentar o fato o entrevistado revela uma série de conteúdos relacionados às categorias de valorização da pessoa. O excesso de trabalho que parece ter causado a doença é visto também como sinal de reconhecimento por qualidade especiais. Revelam também sua proximidade com o principal líder da organização, entre outros.

A situação apresentada neste incidente parece revelar a dificuldade pessoal do gestor em encontrar uma forma favorável para gerenciar as condições para o próprio

trabalho para não se coisificar. Por um lado revela poder e capacidade de influencia, por outro não consegue estabelecer limites que permita a ele um ritmo de trabalho favorável ao seu bem estar.

Assim, este incidente aponta para a força da cultura do banco no sentido de pressionar as pessoas na realização das atividades e a dificuldade pessoal para se responder de forma a atender os próprios interesses.

- *Premiação*

A análise das manifestações sobre este incidente crítico revelaram-se bastante interessantes. Dois profissionais ocupando cargos iguais apresentaram o mesmo incidente com significados opostos. Um deles considerou o fato positivo e o outro como negativo.

No entanto, ambas apontaram para o excesso de pressão e o desejo de sair da área para não sofrer mais as cobranças que vem passando. Interpreta-se que, se por um lado a premiação indica o reconhecimento e gera um sentimento de satisfação pelo reconhecimento, é um momento em que os profissionais ganham consciência do espírito de competitividade e das conseqüências que o mesmo tem para a própria vida.

- *Curso em formato E-learning*

Os comentários a respeito deste incidente apontam para a transferência de responsabilidade da organização para as pessoas no processo de desenvolvimento pessoal. Segundo a entrevistada a empresa economiza recursos mas não atinge o objetivo desejado de ensinar os funcionários.

Novamente, ao comentar sobre este incidente, trás outras observações quanto a ótima qualidade dos demais programas de treinamento oferecidos pelo banco.

- *Antecipação de férias*

Este incidente crítico ilustra uma situação em que a organização considera as necessidades e interesses específicos de um funcionário de forma individualizada. Uma situação reveladora da possibilidade de tratamentos da pessoa de forma integral mesmo em uma grande corporação. Ilustra com precisão a passagem da

concepção utilitária da organização, conforme modelo de Etzioni (op. Cit), para a concepção utilitária normativa em que a pessoa passa de uma relação calculativa para uma relação moral com a empresa. A citação da entrevistada revela esta possibilidade: “Mudou a minha visão corporativa, passei a ver o banco com meu parceiro, não só aquele que paga o meu salário, mas aquele que cuida da minha família, dos meus sonhos.”

- *Aumento de alçada no cargo de assistente de gerencia*

Este incidente crítico ilustra o aumento da autonomia das pessoas em uma determinada função. O entrevistado percebe esta mudança de forma bastante positiva: “me deu confiança, mais vontade, [...] cresci, mudou o meu olhar.”

Nos comentários feitos a respeito deste incidente só foram identificadas categorias de valorização.

5. Conclusões e sugestões para futuros estudos

Conclusão

A partir da análise dos dados não é possível concluir de forma categórica que as práticas de gestão de recursos humanos aplicadas pela empresa estudada convergem em sentido ao discurso de valorização adotado pela empresa.

Dois argumentos devem ser destacados:

O primeiro deles refere-se ao fato de que três entrevistados escolheram incidentes críticos que consideraram como fatos negativos.

O segundo deles refere-se ao fato de terem sido identificados quatorze categorias consideradas desfavoráveis à valorização das pessoas nas mensagens dos entrevistados. Por exemplo, o controle, os processos de decisão centralizados, a estratégia de mudança da cultura através de medidas impositivas.

Assim, se for adotado um rigor calculista na verificação dos resultados obtidos, não se poderá confirmar a hipóteses de pesquisa, de que há convergência entre o discurso de valorização das pessoas e as práticas de gestão de recursos humanos. Mas tão pouco pode se afirmar que as práticas de gestão de recursos humanos na empresa estudada não são convergentes com o discurso de valorização das pessoas.

Sob outra perspectiva, pode-se verificar que há fortes indícios apontando uma tendência de valorização das pessoas nas práticas de gestão de recursos humanos do caso estudado. São elas:

1. O fato de quatro entrevistados terem identificado no discurso e nas atitudes do presidente do banco o real engajamento nas ações de transformação da empresa, em específico àquelas identificadas como valorizadoras das pessoas como, por exemplo, as práticas de gestão de carreira.
2. O fato de 13 dos dezesseis incidentes críticos mencionados terem sido considerados como positivos. E que todos os entrevistados escolheram ao menos um incidente de impacto positivo.

3. O fato de se identificar claramente o momento de transição de culturas em que aspectos antigos de uma cultura hierarquizada e centralizadora ainda se fazem presentes.
4. O fato de seis dos oito entrevistados terem mencionado um mesmo incidente crítico, as práticas de gestão de carreira que, na sua essência ilustra de forma paradigmática a mudança de cultura do banco no sentido do estabelecimento de relações mais abertas e horizontalizadas onde as pessoas podem escolher e são livres para fazê-lo.

Conclui-se assim que as práticas de gestão de recursos humanos no caso estudado estão orientadas segundo a visão transformada, alinhadas com a concepção estratégica de recursos humanos de comprometimento, porém ainda ocorrem situações específicas que escapam à este pressuposto.

Cabe destacar ainda que a área fim tem uma percepção mais forte quanto a valorização das pessoas nas práticas de gestão de recursos humanos que os diretores da área corporativa.

Sugestões para futuros estudos

Como sugestão de temas para estudos futuros apresenta-se a seguir duas grandes questões:

- Qual o motivo que leva as pessoas e /ou organização que adotam o discurso de valorização das pessoas a não aplicá-lo na prática?

- Qual o significado que os líderes de organizações têm atribuído a idéia de valorização das pessoas? Valorizar a pessoa é dar importância à ela? Valorizar a pessoa é utilizar os talentos que ela possui? Ou ambos?

6 Bibliografia

6 Bibliografia

- AKTOUF, Omar. **A administração entre a tradição e a renovação**. São Paulo: Atlas, 1996.
- ALBUQUERQUE, L.G. Estratégias de recursos humanos e competitividade. In: VIEIRA, Marcelo Milano Falcão (org.); OLIVEIRA, Lucia Maria Barbosa de (org.). **Administração Contemporânea: Perspectivas estratégicas**. São Paulo: Atlas, 1999.
- ANCONA, C. et al. Homem. **Enciclopédia Einaudi**. Lisboa: Imprensa Nacional - Casa da Moeda, v. 5.1985.
- ARENDT, Hannah. **A condição humana**. Rio de Janeiro: Forense-Universitária, 1983.
- ARGYRIS, Chris. **Integrating the individual and the organization**. New York: John Wiley & Sons, 1964.
- _____. **Personalidade e Organização: Conflito entre o sistema e o indivíduo**. Rio de Janeiro: Renes, 1968 [Harper & Row, 1957]
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR 10520: apresentação de citações em documentos**. Rio de Janeiro, 2001.
- _____. **NBR 14724: apresentação de trabalhos acadêmicos**. Rio de Janeiro, 2001.
- _____. **NBR 6024: numeração progressiva das seções de um documento**. Rio de Janeiro, 1989.
- _____. **NBR 6023: elaboração de referências**. Rio de Janeiro, 2000.
- BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.
- BERELSON, Bernard. **Content analysis in communication research**. New York: American Book – Stratford Press, 1952.
- BERGER, P. L.; LUCKMANN, T. **The social construction of reality: A treatise in the sociology of knowledge**. New York: Anchor Books, 1967.
- BOCCHI, G.; CERUTI M. A complexidade do devir humano In: PENA-VEGA, Alfredo; NASCIMENTO, E. P. (Org.). **O pensar complexo: Edgar Morin e a crise da modernidade**. Rio de Janeiro: Garamond, 1999.
- BOFF, Leonardo. **O destino do homem e do mundo**. Petrópolis: Vozes, 1973.
- _____; BETTO, Frei. **Mística e espiritualidade**. Rio de Janeiro: Rocco, 1994.

- BOSS, Medard. **Angústia, culpa e libertação: Ensaio de Psicanálise Existencial**. São Paulo: Duas Cidades, 1988.
- BOYATZIS, Richard; McKEE, A.; GOLEMAN, D. **Reawakening Your Passion for Work**. Harvard Business Review. Boston, v. 80, n. 4, abr. 2002.
- BRUNET, M. Origem e meio ambiente dos primeiros hominídeos. In: MORIN, E. **A religião dos saberes: O desafio do século XXI - Quarta Jornada**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2. ed. 2002. p. 201-205.
- CARMO, Paulo Sergio do. **A ideologia do trabalho**. São Paulo: Moderna, 2001.
- CASADO, Tania. O indivíduo e o grupo: a chave do desenvolvimento. In: FLEURY, M.T. (Org.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.
- CASSIRER, Ernst. **Ensaio sobre o homem: Introdução a uma filosofia da cultura humana**. São Paulo: Martins Fontes, 1994.
- CHANLAT, Jean-François (Coord.). **O Indivíduo na Organização: Dimensões Esquecidas**. São Paulo: Atlas, 1992.
- _____. **Ciências sociais e management: Reconciliando o Econômico e o Social**. São Paulo: Atlas, 1999.
- CHAUÍ, Marilena. Público, privado, despotismo. In: NOVAES, A. (Org.). **Ética**. São Paulo: Companhia das Letras: Secretaria Municipal de Cultura, 1992.
- _____. **Convite à filosofia**. São Paulo: Ática, 2001.
- CHIAVEGATO, A. J. (Org.). **Homem hoje**. São Paulo: Cortez & Moraes, 1977.
- DIAS, M.C. O conceito de pessoa. **Discurso - Revista do Departamento de Filosofia da Universidade de São Paulo**, São Paulo, n.27, p.181-199, 1996.
- DRUCKER, P. **The new society of organizations**. Boston: Harvard Business Review, set.-out. 1992.
- _____. **Fator humano de desempenho: o melhor de Peter Drucker**. São Paulo: Pioneira, 1981.
- _____. **Men ideas & politics**. New York: Haper & Row, 1971.
- _____. **O novo papel da administração**. Coleção Harvard de administração, São Paulo, n.1, p. 7-22: Nova Cultural, 1971.

- _____. **Sociedade pós capitalista**. São Paulo: Pioneira, 1994.
- ELIAS, Norbert. **A Sociedade dos Indivíduos**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1994.
- ENTRALGO, P.L. **Hombre y cultura em el siglo XX**. Madrid: Guadarrama, 1957.
- ETIZIONI, A. **Análise comparativa de orgainzacoes complexas: Sobre o poder, o engajamento e seus correlatos**. Rio de Janeiro: Zahar, 1974.
- FISCHER, André. O Conceito de modelo de gestão de pessoas – Modismo e realidade em gestão de Recursos Humanos nas empresas brasileiras. In: DUTRA, Joel (Org.). **Gestão por Competências**. São Paulo: Gente, 2001.
- _____. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In: FLEURY, Maria Tereza Leme. (Org.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.
- FLEURY, M.T.L. O desvendar a cultura de uma organização: Uma discussão metodológica. In: FISCHER, R. M.; FLEURY, M.T. L. (Coord.). **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1996.
- _____.; OLIVEIRA Jr., M.M. **Gestão estratégica do conhecimento: Integrando aprendizagem, conhecimento e competências**. São Paulo: Atlas, 2001.
- FRANKL, Viktor. **Em Busca de Sentido: Um psicólogo no campo de concentração**. Petrópolis: Vozes, 1991.
- _____. **Um Sentido para a Vida: Psicoterapia e humanismo**. Aparecida: Santuário, 1989.
- _____. **Psicoterapia para todos: Uma psicoterapia coletiva para contrapor-se à neurose coletiva**. Petrópolis: Vozes, 1991.
- FROMM, E. **O dilema da sociedade tecnológica**. Petrópolis: Vozes, 1971.
- GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1988.
- GODBOUT, Jacques T. **Espírito da Dádiva**. São Paulo: FGV, 2001.
- GODOY, A. Pesquisa Qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 35, n. 3, p. 20-29, 1995.
- HAMMER, Michael. **Beyond reengineering: how to process-centered organization is changing our work and our lives**. Nova York: HarperBusiness, 1996

- HANASHIRO, Darcy M. M. **Contribuição do estudo de cultura organizacional para uma gestão estratégica de recursos humanos**. 1995. 202. Dissertação (Doutorado em Administração). São Paulo, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, 1995.
- HARRISON, Michel I. **Diagnosing Organizations: Methods, Models, and Processes**. Newbury Park, London, New Delhi: SAGE Publications, 1987.
- HASTORF, Albert H.; SCHNEIDER, David J.; POLEFKA, Judith. **Percepção de pessoa**. São Paulo: Ed. Edgard Blucher, 1973.
- HAX, Arnaldo C.; MAJLUF, Nicolas S. **The strategy concept and process: A pragmatic approach**. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1991.
- KOFMAN, F. **Metamanagement: Como fazer de sua vida profissional uma obra de arte: A nova consciência dos negócios**. São Paulo: Antakarana Cultura Arte e Ciência, 2002.
- LAWLER III, E.E. Motivação nas organizações de trabalho. In: BERGAMINI, C.W.; CODA, Roberto. (org.). **Psicodinâmica da vida organizacional: Motivação e liderança**. São Paulo: Atlas, 1997.
- LEACH, E. Anthropos. **Enciclopédia Einaudi**. V.5 . Lisboa: Imprensa Nacional-Casa da Moeda, 1985.
- LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina; ARELLANO, E.B. Liderança poder e comportamento organizacional. In: FLEURY, Maria Tereza Leme. (org.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.
- LUMLEY-WOODYEAR, H. Hominídeos e hominização. In: MORIN, E. **A religação dos saberes: O desafio do século XXI**. 2ª. edição. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, Quarta jornada, Capítulo 2. p. 206-.218. 2002.
- MACHADO, N.J. **Educação: Projetos e valores**. São Paulo:Escrituras, 2001.
- _____. **Epistemologia e Didática**. São Paulo:Cortez, 1995.
- MANVILLE, B.; OBER, J. Além do empowerment: Construindo uma empresa de cidadãos. *Harvard Business Review*. Santiago, v. 81, n. 1, jan. 2003. p. 32- p. 37.
- MARÍAS, J. **A Perspectiva Cristã**. São Paulo:Martins Fontes, 2000.
- MARINA, J.A. **Teoria da Inteligência Criadora**. Lisboa: Caminho, 1995.
- McGREGOR, Douglas. **Os aspectos humanos da empresa**. 2. ed. Lisboa: Livraria Clássica, 1960.

- _____. The human side of enterprise. **Adventures in Thought and Action: Proceedings of the Fifth Anniversary Convocation of the School of Industrial Management.** Cambridge: MIT, 1957.
- MENZIES, Izabel. **The Functioning of Organizations as Social Systems of Defence against Anxiety.** Tavistok Institute of Human Relations 1970.
- MIGLIACCIO Fo., Rubens. Reflexões sobre o homem no trabalho. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.34, n.2,p. 18-32. São Paulo: FGV, Mar/Abr. 1994
- MOREIRA, D.A. **O método fenomenológico na pesquisa.** São Paulo: Pioneira Thomson, 2002.
- MORIN, E. **Os sete saberes necessários à educação do futuro.** São Paulo: Cortez, 2002.
- MORIN, Estelle M. Os sentidos do trabalho. **Revista de Administração de Empresas.** São Paulo, v.41, n.3, p. 8-19. São Paulo: FGV, Jul/Set. 2001.
- NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa: Como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação.** Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- ORTEGA Y GASSET, J. Pasado y porvenir para el hombre actual. In: ENTRALGO, P.L. **Hombre y cultura em el siglo XX.** Madrid: Guadarrama, 1957.
- PAREJA, G. **Viktor E. Frankl.** Comunicacion y resitencia. Puebla: Premia Editora, 1987.
- PETTIGREW, A. **The politics of organizational decision making.** London: Tavistok, 1973.
- _____. Contextualist Research: A Natural Way to Link Theory and Practice. In: Lawler, E.E. **Doing Research That is Useful for Theory and Practice.** San Francisco: Jussey-Bass, 1985.
- QUINN, J.B. **Intelligent Enterprise: A knowledge and service based paradigm for industry.** Nova York: Bantam Books, 1992.
- REICH, R.B. **The work of nations.** Nova York: Alfred A. knopf, 1991.
- RENAULT, A. **O Indivíduo: Reflexão acerca da filosofia do sujeito.** Rio de Janeiro: Difel, 1998.
- RICHARDSON, R.J. et al. **Pesquisa social: Métodos e técnicas.** São Paulo: Atlas, 1999.
- ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional.** São Paulo: Prentice Hall, 2002.

- ROESCH, Sylvia M.A. **Projetos de estágio do curso de administração**. São Paulo: Atlas, 1999.
- SAMMARTINO, W. **A influência das políticas e práticas de gestão de recursos humanos no desempenho organizacional**: Um estudo de caso na área industrial de uma empresa do setor de telecomunicações. 1995. 225f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo.
- SCHEIN, Edgar H. **Process consultation: Its role in organization development**. Menlo Park: Addison-Wesley, 1969.
- _____. The problem of moral education. In: SCHEIN, Edgar H. (org.). **The art of managing human resources**. Boston: Oxford University Press, 1987.
- _____. **Organization psychology**. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1972.
- _____. **Organizational culture and leadership**. San Francisco: Jossey-Bass, 1992.
- SCHULTZ, Will. **Profunda Simplicidade: Uma nova consciência do eu interior**. São Paulo: Agora, 1989.
- SELLTIZ, C. et al. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. São Paulo: E.P.U., 1974.
- SEN, Amartya. **Desenvolvimento com Liberdade**. São Paulo: Cia das Letras, 1999.
- SENNET, Richard. **A Corrosão do Caráter: Conseqüências pessoais do trabalho no novo capitalismo**. Rio de Janeiro: Record, 1999.
- SEVCENKO, Nicolau. **O Renascimento** – Coleção Discutindo a História. São Paulo: Atual; Campinas: Editora da UNICAMP, 1984
- SHAW, James B. Técnica dos incidentes críticos. In: ARGYRIS, Chris; COOPER, Cary L. (org.). **Dicionário enciclopédico de administração**. São Paulo: Atlas, 2003.
- SIEVERS, B. Além do sucedâneo da motivação. In: BERGAMINI, C.W.; CODA, R. (org.). **Psicodinâmica da vida organizacional: Motivação e liderança**. São Paulo: Atlas, 1997.
- SINGER, Peter. **Vida ética: Os melhores ensaios do mais polemico filosofo da atualidade**. Rio de Janeiro: Ediouro, 2002.
- SOUZA, Roberto de Mello. **O futuro da administração de Recursos Humanos no Brasil: E a História da Coisificação das Relações Humanas no Trabalho**. São Paulo: Edicta, 1999.
- _____. **A Empresa Solidária**. São Paulo: FRH, 2001.

- STRAUSS, Anselm. **George Herbert Mead on social psychology: Selected papers**. Chicago & Londres: The University of Chicago Press, 1972.
- TAIGURI, R. Person Perception. In: LINDZEY, G.; ARONSON, E. **The hand book of social psychology**. Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company, 1969. v. 3 – second edition.
- TANNENBAUM, Arnold S. **Psicologia social da organização do trabalho**. São Paulo: Atlas, 1973.
- TAYLOR, Charles. **As Fontes do Self**. São Paulo: Loyola, 1997.
- TOFFLER, A. **Powershift: As mudanças do poder**. Rio de Janeiro: Record, 1994.
- TRIPODI, T. et al. **Análise da Pesquisa Social**. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1981.
- TRIVIÑOS, Augusto N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais - a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo, Atlas, 1987.
- TULKU, T. **O caminho da habilidade: Formas suaves para um trabalho bem sucedido**. São Paulo, Cultrix: 1978.
- VIEIRA, A.B. Percepção. **Enciclopédia Einaudi**. Lisboa: Imprensa Nacional-Casa da Moeda, v. 34, 1985.
- WOOD S.J.; WALL T.D. Gestão de recursos humanos e desempenho empresarial. **Revista de Administração**. vol 37, n.3, p.67-78, julho/setembro 2002.

ANEXO 1: Guia de entrevista

Etapa 1: Identificação do incidente crítico

Momento (a): INCIDENTE CRÍTICO GERAL

Objetivo:	Localizar o fato mais significativo para a pessoa entrevistada, ocorrido na empresa onde trabalha no período de um ano que antecede a entrevista, relacionado às relações humanas no trabalho.
-----------	--

Pergunta orientadora:

- **No período recente, considere o último ano, qual o fato mais importante em termos de gestão de pessoas na empresa onde você trabalha?’**

Obs. critérios de importância para a escolha do incidente são: (a) A abrangência – impacto nos funcionários como um todo; (b) a capacidade que o incidente escolhido têm de ilustrar a cultura, a visão que a organização aplica na gestão das pessoas.

Momento (b): INCIDENTE CRÍTICO ESPECÍFICO

Objetivo:	Localizar o fato relevante para a pessoa entrevistada, ocorrido na empresa onde trabalha no período de um ano que antecede a entrevista, que tenha envolvido ela diretamente.
-----------	---

Pergunta orientadora:

- **No mesmo período, de um ano para cá, qual o fato ocorrido de maior impacto no seu dia a dia como profissional, no seu cotidiano de trabalho?**

Momento (c): IMPACTO DOS INCIDENTES CRÍTICO GERAL

- **Você considera que os incidentes tiveram um impacto positivo ou negativo em termos de gestão de pessoas?**

Etapa 2: Discussão dos incidentes críticos levantados

Objetivo:	Compreender qual o significado do fenômeno citado pelo entrevistado.
-----------	--

Tópicos a serem abordados:

→ Explicitação dos atores participantes do incidente (fato narrado)

Pergunta chave: **De quem partiu a iniciativa no incidente narrado?**

→ Explicitação do processo / histórico

Pergunta chave: **Esta ação é fruto de que fatos, episódios que já vinham se desenrolando na empresa?**

→ Explicitação da intenção / motivação da ação

Pergunta chave: **Para onde a ação aponta? Quais as conseqüências deste fato?**

→ Explicitação do impacto nas pessoas

Pergunta chave: **Como as pessoas receberam a notícia? Qual o impacto no dia a dia das pessoas?**

Etapa 3: Discussão livre sobre as relações humanas na organização

Objetivo:	Ampliar a discussão sobre o tema para maior levantamento de dados sobre a valorização / desvalorização das pessoas no ambiente de trabalho.
-----------	---

Perguntas possíveis (se necessário):

→ Voce gostaria de acrescentar algum comentário sobre a sua percepção de como se dá a gestão de pessoas nesta empresa?

→ De forma geral, como voce vê a gestão de pessoas hoje nesta empresa?