

Recursos Humanos e Prática Ideológica: estudo de caso numa organização multinacional

Autoria: Anne Pinheiro Leal, Elaine Cristina Schmitt

Resumo: O presente artigo tem por objetivo analisar a gestão de recursos humanos como um exercício da ideologia corporativa atual. Assume-se, para tanto, o pressuposto de que a organização é um mecanismo de mediação, um “amortecedor”, das contradições inerentes ao sistema produtivo ao qual se insere, no caso, o capitalismo pós-industrial. A gestão de recursos humanos apresenta-se como uma aliada fundamental da organização nesse sentido, constituindo o principal componente de seu aparelho ideológico. Este trabalho foi realizado por meio de um estudo de caso descritivo-qualitativo, de corte transversal, numa organização multinacional do setor de logística. A análise do caso pretende demonstrar o alto investimento feito pelas práticas de recursos humanos nos aspectos ideológicos, bem como sua sofisticação, tendo em vista o engajamento dos sujeitos na organização.

1. INTRODUÇÃO

A gestão de recursos humanos é normalmente vista como um conjunto de políticas e práticas descritivas do modo de funcionamento da organização no que diz respeito às pessoas. Contudo, elas são dotadas também de uma dimensão ideológica (PAGÈS et al., 1993), agindo como reprodutoras de um imaginário instituído que garanta a ordem social estabelecida. Isso porque toda organização atua como um sistema de mediações que interpreta e ao mesmo tempo oculta as contradições do sistema produtivo no qual se insere, no caso o capitalismo.

Esse trabalho tem por objetivo revelar como alguns aspectos da gestão de recursos humanos constituem o fundamento de uma produção ideológica numa organização “hipermoderna” (PAGÈS et al., 1993), ou seja, que se situa no modo atual de desenvolvimento do sistema capitalista. Para tanto, foi realizada uma pesquisa através de estudo de caso único numa organização multinacional do setor de logística com sede administrativa em Curitiba – PR. O corte dado foi transversal, e a análise foi realizada por meio de uma abordagem descritivo-qualitativa. Foram realizadas entrevistas com os profissionais responsáveis pela gestão de recursos humanos da organização (ao todo quatro pessoas), coleta de materiais explicativos sobre os programas e visita à sede administrativa, o que permitiu a observação de alguns aspectos. A coleta de dados foi realizada no período entre outubro e dezembro de 2001.

Espera-se contribuir com esse estudo para a compreensão de uma visão crítica da gestão de recursos humanos, revelando no que elas se relacionam com as relações de poder nas organizações. Além disso, é possível visualizar como a ideologia se calca na experiência vivida das condições de existência reais (ALTHUSSER, 1980), porém atuando numa instância imaginária, que nas organizações atuais possui suas particularidades.

2. A ORGANIZAÇÃO COMO SISTEMA DE MEDIAÇÃO DAS CONTRADIÇÕES DO SISTEMA CAPITALISTA

A sociedade atual é caracterizada, com base nas suas estruturas econômicas e políticas, como uma sociedade capitalista globalizada, e também como uma sociedade de organizações, mais precisamente de grandes organizações (corporações) que tendem ser cada vez mais propriedade de um grupo que age em conformidade com os critérios capitalistas de racionalidade (TRAGTENBERG, 1980). O que impera nas interações entre indivíduos, organizações e Estado é o utilitarismo, a racionalidade e a aceitação como verdade apenas do que pode ser comprovado empiricamente, marcas também encontradas nas relações de trabalho.

A lógica da produção capitalista é fragmentada e abstrata: se antes a produção tinha um sentido unitário, onde as dimensões econômica, de produção de bens e a produção e o reforço de valores individuais e coletivos ligados ao trabalho constituíam um todo, após o advento da cooperação industrial estas dimensões se apresentam de forma segmentada. O capitalismo surge e modifica a lógica de ação da produção, alterando as relações econômicas, políticas, ideológicas e psicológicas no interior do sistema, e deixando mais visível a

contradição social que tende a eclodir em conflitos. O valor do trabalho não é mais concreto, mas abstrato e representado pelo dinheiro, que passa a subordinar os valores individuais e coletivos e ser uma das formas de estabelecer as relações e as trocas entre os indivíduos. A quebra da unidade também sugere a quebra do local em que se darão as trocas simbólicas, dando espaço para a introdução das trocas indiferenciadas em que o dinheiro é o regulador.

As organizações refletem toda essa lógica, constituindo, segundo uma abordagem dialética, sistemas de respostas às contradições sociais e psicológicas¹ deste sistema (PAGÈS et al., 1993). A organização também pode ser concebida como “uma associação estruturada de pessoas, grupos sociais, classes, frações ou segmentos de classes sociais, cujas ações estão voltadas para a consecução de metas objetivas (econômicas, jurídico-políticas e ideológicas) específicas dos agentes, em função de suas relações sociais concretas” (FARIA, 1987:81-2). Qualquer parte da organização é o produto de contradições entre empresas, empresas e Estado, empresa e trabalhadores, ou seja, entre sistemas sociais de desenvolvimento desigual. A organização é uma vasta ‘zona intermediária’ que se coloca entre as contradições de classe, evita ou minimiza os conflitos, os absorve e os integra em um sistema social unificado, sendo no entanto, também, sustentada e produzida por estas contradições.

Com o desenvolvimento do capitalismo e das práticas de gestão, a época da exploração visível, das classes bem distintas, dos afrontamentos brutais é transposta pela época da interiorização das coerções, da emergência da classe média, da canalização e institucionalização dos conflitos, da linguagem normalizada e unificada da boa administração. As organizações mediam as contradições dos grupos sociais internos e externos a ela e, segundo PAGÈS et al. (1993), a mediação está diretamente ligada à antecipação de conflitos. Numa nova configuração, de acordo com a reestruturação produtiva e os novos modelos de gestão, a organização se antecipa aos conflitos, absorvendo e transformando as contradições antes que estas ecludam em conflitos coletivos.

A noção de contradição no sistema social de produção está ligada a três níveis: contradição da luta de classes, contradição entre os próprios trabalhadores e contradições intra-psíquicas do indivíduo. Nas empresas capitalistas, a contradição repousa na necessidade de desenvolver as forças produtivas num sistema de produção controlado versus o desenvolvimento da iniciativa, da atividade intelectual, da cooperação, da capacidade de criação dos indivíduos. Contudo, na prática, ao mesmo tempo em que a organização quer garantir o controle e subornar as forças produtivas de acordo com os seus objetivos, elas também oferecem ao indivíduo uma satisfação de ordem econômica, política, ideológica, psicológica, além de um trabalho satisfatório, responsabilidades, satisfações morais, um bom salário, momentos de prazer, entre outros (PAGÈS et al., 1993). Nas organizações as contradições são deslocadas² e transformadas, seguindo a ordem: das contradições dos trabalhadores com a organização e o sistema social; às políticas contraditórias da organização, e enfim; às contradições psicológicas individuais. Ou seja, a contradição do sistema social é deslocada e transformada em contradições psíquicas inerentes ao indivíduo. Para que a mediação aconteça, é necessário que as contradições do sistema e da organização sejam introjetadas³ pelo indivíduo através das políticas da organização, passando a ser vividas como se fossem suas e impedindo-o de lutar contra as mesmas. Isso favorece que a ideologia da organização seja consolidada, oferecendo uma fonte de satisfação ao indivíduo, dando valor à sua experiência e reforçando o conflito como se fosse interno à pessoa, evitando que este venha à tona.

A função da mediação é trazer uma síntese provisória às contradições, impedindo que estas acabem em conflito. A organização se antecipa aos conflitos, trazendo uma solução pronta para eles, o que facilita a integração dos trabalhadores a si própria, a seus objetivos específicos e às relações de produção capitalistas. Segundo PAGÈS et al. (1993), o que ocorre no interior das organizações é um jogo de contradições, em que se misturam elementos das ordens econômica, política, ideológica e psicológica, caracterizando um processo multiforme.

2.1. A Gestão de Recursos Humanos

A gestão de Recursos Humanos (RH) envolve as políticas e as práticas de pessoal. É uma prática de poder utilizada pela organização e um instrumento importante para o processo de mediação nas organizações. Ela compreende os aspectos técnicos e procedimentais que

visam a abordagem do indivíduo na organização, assim como é o fundamento de uma produção ideológica. Entende-se por administração de RH a “atividade constante e sistemática, realizada ou não por órgão específico e especializado. Tem como objetivos suprir e manter a organização com pessoas em quantidade e qualidade necessárias, bem como mantê-las dispostas a realizar objetivos a que a organização se propõe” (GOMES apud BERGAMINI, 1980:23).

As políticas de RH são as diretrizes que norteiam as decisões e as ações de RH e podem ser definidas como:

“as linhas gerais e os objetivos maiores que uma organização se propõe a seguir e alcançar no que diz respeito ao tratamento e desenvolvimento de seu patrimônio humano. A Política de RH, em geral, tem por meta teórica assegurar a existência de RH disponíveis, adequados e motivados para suas operações presentes e futuras. A Política de RH, embora possa conter certos aspectos institucionais e permanentes, deve possuir grande flexibilidade, a fim de ajustar-se ao próprio ciclo de mudanças enfrentado pela empresa e o ambiente externo em que ela opera” (TOLEDO, 1986:63).

As práticas de RH são as políticas colocadas em ação, ou seja, são procedimentos descritivos que ditam a ordem de funcionamento da organização. Elas possuem dispositivos operacionais e discursos para estes dispositivos, no intuito de colaborar para a organização atingir seus objetivos, estando diretamente ligados ao exercício da ideologia.

Nas organizações, as ações da gestão de RH estão presentes desde o momento em que o indivíduo é chamado para trabalhar na empresa, durante sua trajetória organizacional até o momento de seu desligamento. As práticas de RH envolvem os processos de recrutamento, seleção e integração de pessoal, descrição e análise de cargos, avaliação de desempenho, plano de carreiras, salários e benefícios, treinamento e desenvolvimento de pessoal, desenvolvimento organizacional e controle de informações relativas à área (PALMEIRA, 1999).

A gestão de recursos humanos, entendida como uma prática de poder ao nível das relações entre organização e indivíduo, leva à noção de poder como um sistema econômico-político-ideológico-psicológico de mediação e ocultação de contradições sociais e psicológicas. Segundo FARIA (2001b), as empresas atuais desenvolvem eficientes programas de RH baseados em esquemas para manipulação do comportamento do indivíduo, que, para além das técnicas no local de trabalho, implementam técnicas para abordar a vida social e extra organização do indivíduo, como os programas de qualidade de vida no trabalho, associações esportivas e culturais, programas de assistência social e psicológica, entre outros. Estas ações fazem com que o indivíduo se sinta cada vez mais engajado e busque a realização dos objetivos organizacionais. O que se percebe atualmente é que a gestão de RH atua no sentido de influenciar a subjetividade dos indivíduos.

De acordo com estas definições e com a noção de que as práticas de RH são práticas de poder e processos de mediação com o objetivo de ocultar as contradições e conflitos, e mais, se antecipar a eles, é que se julga apropriada uma análise destas práticas como processos de mediação organizacional.

3. IDEOLOGIA E MEDIAÇÃO

Um nível importante em que a gestão de recursos humanos atua como uma instância mediadora é o ideológico, pois ela fornece respostas às contradições inerentes à organização, encarnando concretamente os valores de consideração pela pessoa, do serviço e da eficácia, que legitimam todas as práticas organizacionais e ocultam os objetivos de lucro de dominação (PAGES et al., 1993). Conforme observa ANSART (1978:11), a produção ideológica permite o mascaramento, a deslocação ou o desvio dos conflitos ou das potencialidades do conflito. “A ideologia surgirá como um instrumento permanente dos poderes e como o ponto simbólico onde os poderes são incessantemente legitimados ou contestados, reforçados ou enfraquecidos”. No caso da gestão de RH, entende-se que constitui uma forte aliada da organização para o ocultamento desses conflitos, realizado por meio de diversas tecnologias de gestão. No entanto, para melhor discutir essa problemática, julga-se oportuno esclarecer sobre o construto da ideologia, bem como da sua dinâmica.

Para ALTHUSSER (1980:77), “a ideologia é uma ‘representação’ da relação imaginária dos indivíduos com as suas condições de existência”. Essa concepção encerra dois

aspectos principais: a representação sob a forma imaginária, não imediata, e a relação da ideologia com a materialidade, ou seja, as condições de existência reais. Assim, a ideologia é uma concepção do mundo imaginária, ou seja, que não corresponde à realidade, porém faz alusão à mesma. Isso acontece porque a realidade só é visualizada de modo mediato pela experiência humana; não é a realidade de suas condições materiais que são representadas pela ideologia, mas a relação vivida ou experienciada com o real. Por esse motivo, as idéias tendem a ser uma representação invertida do processo real, colocando como origem ou como causa o que é consequência (CHAUI, 1982). A ideologia substitui o real pelo imaginário.

Já ENRIQUEZ (1997) ressalta que a ideologia, ao mesmo tempo, expressa e mascara a realidade, tendendo a encerrar os fatos numa representação única que dá conta do real totalmente, e exprime a verdade daquilo que ela revela; é simultaneamente interpretação e distorção do real (GILES, 1985). Para tanto, ela se imbui de um caráter simplificador e esquemático, o que garante o dinamismo de sua função justificadora. Ela tende a exprimir a homogeneidade e a ocultar o conflito, constituindo uma forma sedutora de lidar com as incertezas inerentes à vida social. Como argumenta ANSART (1978: 212), “o caráter simples e afirmativo dos esquemas transmitidos autoriza um eminente esclarecimento das interpretações, permite ao sujeito vencer a perturbação da dúvida para projetar sobre o diverso a unidade tranquilizadora do sentido”. Outro aspecto importante é que a ideologia possui seu próprio código interpretativo. Assim, não somente pensamos de acordo com a ideologia, mas através dela. A ideologia padece da degeneração prática do seu caráter ideológico: deve-se estar fora dela para reconhecê-la como tal.

A ideologia opera no nível objetivo e subjetivo, consistindo no conjunto de teses explicitamente enunciadas e no conjunto de induções subjacentes (ENRIQUEZ, 1997). Desse modo, ela modela as representações conscientes que os atores sociais têm do sentido de sua ação, fazendo com que racionalizem parte de seus desejos inconscientes. CHAUI (1982:78) argumenta que a ideologia “não é um processo subjetivo consciente, mas um fenômeno objetivo e subjetivo involuntário produzido pelas condições objetivas da existência social dos indivíduos”. Ademais, a ideologia é responsável por constituir os indivíduos concretos em sujeitos (ALTHUSSER, 1980:96), sujeitos esses de um imaginário social instituído. “É próprio da ideologia impor (sem o parecer, pois que se trata de ‘evidências’) as evidências como evidências que não podemos deixar de reconhecer”. O sujeito do instituído, atribui, imaginariamente, uma origem, uma causa e um porquê, que é fim e destino (CASTORIADIS, 1982); a ideologia recruta o sujeito existindo antes dele e exerce seu poder sobre sua psique e condutas. (ENRIQUEZ, 2001).

O que a ideologia fabrica para tanto é uma história imaginária que reduz o passado e o futuro às coordenadas do presente: o novo só pode ser recebido a partir do típico. Ela é ilusão. “Toda a sua realidade está fora de si própria” (ALTHUSSER, 1980:72), por isso ela atribui o movimento da história a agentes ou sujeitos que não podem realizá-lo. Por essa razão se diz que a ideologia é anistórica. Conforme afirma ANSART (1978:37), “cada ideologia constrói um esquema temporal, onde o passado, o presente e o futuro se coordenam e proporcionam à ação presente uma plenitude de significado”.

Além de sua função já exposta de interpretação e distorção da realidade, e de integração e redução dos conflitos, a ideologia também motiva, visto que compromete. Ela mobiliza os sujeitos de tal forma que se empenhem em realizá-la por meio de sua ação. Da mesma forma, a ideologia é movida pelo desejo de demonstrar que o grupo que a professa tem razão de ser. Ela, de certa forma, corresponde às necessidades individuais de identidade, buscando para cada sujeito uma representação positiva do eu. Isso explica, em parte, o caráter reprodutor da ideologia, que, interiorizada, “produz consciências falantes, sujeitos que, encontrando no sentido recebido os meios de domínio simbólico, sentem sua vivência ideológica como a sua verdade; ela gera o acordo entre os sujeitos no terreno do simbólico, o acordo vivo entre as consciências que julgam, conciliadas com a sua própria linguagem” (ANSART, 1978:213).

Uma ideologia, no entanto, apesar de pertencer ao plano das idéias, do imaginário, existe sempre num aparelho, bem como nas suas práticas e rituais. Isso leva a concluir que só existe prática sob uma ideologia, e que só existe ideologia através do sujeito concreto e para outros sujeitos. Contudo, não se pode desligar as ideologias das condições concretas em que

se configura o poder, seja na sociedade ou nas organizações. A divisão real das mesmas em diferentes extratos, uns dominando outros, significa que uma ideologia prevalece, ou é dominante. Isso explica, de certa forma, porque uma minoria consegue manter um domínio sobre a grande maioria. De qualquer forma, não é o extrato dominante que estabelece racionalmente, numa maquinação diabólica, a ideologia dominante, visto que o mesmo também não está livre dela. Acontece que a ideologia resulta da prática social, nasce da atividade social dos homens no momento em que estas representam para si mesmos essa atividade, e já se observou que essa representação é sempre necessariamente invertida. Cada extrato representa para si o seu modo de existência, de maneira imaginária. Porém, como um extrato domina os meios (materiais) de reprodução ideológica, ocorre que a ideologia se torna o processo pelo qual as idéias do extrato dominante se transformam em idéias de todas as classes sociais, ou seja, idéias dominantes. Várias são os aparelhos desse processo, constituindo o Estado (ALTHUSSER, 1980; GILES; 1985) o maior deles, seguido pela Escola (BOURDIEU e PASSERON, 1992) e pelas organizações em geral (PAGÈS et al., 1993), entre outros.

Com respeito a essas últimas, verifica-se que sempre recorreram ao apelo ideológico para estabelecer uma mediação eficaz (ENRIQUEZ, 1997), mas de uma forma específica em cada contexto material e com maior intensidade nas organizações. A transformação dos modos de desenvolvimento do sistema de produção capitalista, bem como suas respectivas tecnologias implicam toda uma ideologia compatível, capaz de mobilizar os sujeitos ao trabalho. E as práticas de recursos humanos acompanham passo a passo essa transformação, constituindo o *locus* privilegiado do controle ideológico (FARIA, 1997). As práticas de recursos humanos, como qualquer outra, não são apenas procedimentos descritivos do modo de funcionamento da organização; elas são também

“o fundamento de uma produção ideológica: não podemos dissociar os procedimentos, os dispositivos e o discurso destes dispositivos, da maneira como funciona, como são vividos pelos indivíduos. Os dispositivos operacionais e a ideologia estão indissolivelmente ligados: eles têm como função fazer interiorizar certas condutas e, ao mesmo tempo, os princípios que os legitimam.” (PAGÈS et al., 1993:98)

4. A ORGANIZAÇÃO ATUAL

O atual modelo de produção capitalista é caracterizado por novos padrões de competitividade e produtividade e pela utilização de novas técnicas de produção e de gestão no interior das organizações (FARIA, 1997). Essa configuração é advinda de um processo de reestruturação produtiva, em que as técnicas de produção são concentradas em tecnologia de informação de base microeletrônica, promovendo um novo arranjo no processo de produção. Segundo FARIA (2001c), as principais características deste novo modo de produção são: gestão flexível e enxuta, organização das empresas em redes interorganizacionais, expansão de fusões e incorporações como estratégias empresariais, individualização e diversificação das relações de trabalho, incorporação maciça das mulheres na força de trabalho, aumento da competitividade e concorrência global, estabelecimento de novos padrões de competitividade e lucratividade, definidos por incorporações de tecnologias física, de gestão, de processo e de produto, nos bens e serviços, proliferação do trabalho autônomo e da economia informal, entre outros. Não só as tecnologias de base material e física se alteram, mas também as tecnologias de gestão (FARIA, 1987). As técnicas gerenciais passam ser mais sofisticadas e menos autoritárias e aparecem no processo com o intuito de fazer com que o trabalhador passe a controlar seu próprio processo de trabalho, deixando para os gerentes a função de gerir conflitos e minimizar a alienação, maximizando a produtividade no trabalho. Isso implica também numa mudança de comportamento por parte dos trabalhadores, que estão cada vez mais envolvidos no processo produtivo, tendo mais responsabilidades sobre a execução e a qualidade de seu trabalho e do seu grupo de trabalho. Este modelo de gestão que pretende se chamar de ‘gestão participativa’, nada mais é do que uma estratégia de poder para ampliar e reforçar o controle disciplinar (SILVA e ALCADIPANI, 2001), garantindo a reprodução do capital e da estrutura jurídico-política e ideológica que o sustenta (FARIA, 1997).

As organizações atuais, ou hipermodernas, como as definiu PAGÈS et al.(1993), são aquelas que possuem um avançado processo de mediação, ou seja, modos cada vez mais

eficazes para a ocultação das contradições e conflitos do sistema capitalista. O processo de mediação se dá cada vez mais por um sistema altamente coerente e sutil, estendendo-se a novas instâncias organizacionais e individuais e tendo maior alcance entre as conexões dos processos organizacionais.

4.1. Estrutura Estratégica – o imaginário da organização atual

O imaginário é o núcleo de toda ideologia. Para CASTORIADIS (1982:13), o imaginário “é criação incessante e essencialmente indeterminada (social-histórica e psíquica) de figuras/formas/imagens, a partir das quais somente é possível falar-se de alguma coisa. Aquilo que denominamos ‘realidade’ e ‘racionalidade’ são seus produtos”. Atribui-se à produção imaginária a capacidade de criar imagens daquilo que se torna essencial para a vida social. O imaginário estabelece relações profundas e obscuras com o simbólico. O imaginário utiliza-se do simbólico, ou seja, da representação ideológica, contudo, não só para exprimir-se, mas para existir, passando do virtual a qualquer coisa a mais. O imaginário é irreal, mas fecunda o real por meio do simbólico (ENRIQUEZ, 1974).

As organizações têm a tendência, por sua natureza mediadora, a desenvolver um imaginário enganoso, tentando substituir o imaginário dos seus membros pelo seu próprio. Para isso, ela recorre às armadilhas do desejo. Sendo assim, a ideologia se concretiza porque trabalha o imaginário das pessoas de modo que elas se encontrem. “A ideologia da empresa, tal qual ela difunde e pratica, tal qual o indivíduo reproduz, ampliando, não funciona apenas como uma compensação frente à dureza e à submissão do trabalho. Ela só é tão eficaz porque vai de encontro e mobiliza aspirações profundas, valores, que transcendem o interesse individual.” (PAGÈS et al., 1993:94).

Para cada período e sociedade, bem como para cada modo de produção e desenvolvimento, as organizações produzem um imaginário correspondente em sua estrutura, que influencia o que é desejável em cada época. Conforme FREITAS (2000:53), “as organizações lêem o que se passa em seu ambiente e reelaboram respostas que possam ser direcionadas aos seus objetivos” (no caso das organizações capitalistas, a acumulação). O imaginário organizacional atual, conforme continua a autora, confirma o capitalismo como a única via capaz de promover o desenvolvimento econômico e a crescente legitimação da ideologia neoliberal, na qual o aspecto econômico assume papel predominante e subordina todas as outras esferas do social. “Numa sociedade na qual é exaltada permanentemente a importância da imagem, da aparência, do consumo, da superficialidade, as empresas encontram terreno fértil para se afirmar como o grande referente que propõe uma forma de vida de sucesso e uma missão nobre a realizar” (FREITAS, 2000:55).

Contudo, não somente o sistema de produção capitalista relaciona-se com o imaginário, mas as suas nuances. A concepção atual segundo a organização se constitui, segundo ENRIQUEZ (2000a) denomina, é a estrutura estratégica, ou a empresa excelente (FREITAS, 2000), diferente da mecanicista ou tecnocrática. O sujeito estrategista é tomado pelo imaginário da performance e da excelência, através da canalização de sua afetividade, de suas pulsões inconscientes⁴ e de sua reflexão. É importante lembrar que a capacidade estratégica, antes reservada ao pequeno grupo dos tecnocratas especialistas, agora é destinada a qualquer um: “todos estrategistas, todos lutadores, todos ‘matadores suaves’” (ENRIQUEZ, 2000a:18).

Como expõe FREITAS (2000), a palavra excelente, porém, para as organizações contemporâneas não possui mais um significado de valor durável, mas remete a um patamar numa seqüência sempre crescente de posições, um “quebra-recordes” contínuo. Segundo a autora, uma espécie de “esquizofrenia coletiva” tomou conta de todos, principalmente nos níveis mais elevados do quadro de funcionários pelo risco constante de ser superado.

“Os conteúdos devem ser sempre atualizáveis. Os indivíduos e grupos devem buscar sempre doses maiores de saber.(...) As empresas tornam-se o lugar onde esta sina deve ser vivida, e elas cobram com rigor de cada indivíduo que ele não só seja, mas que, sobretudo, queira ser este herói incansável. (...) O padrão sempre crescente não só será a exigência-chave para a qualidade do trabalho, mas se constituirá num sistema moral que engloba a conduta e os desejos do indivíduo. A carreira, ou o status profissional, tornam-se o elemento organizador da vida pessoal, aquilo que lhe dá sentido e auto-imagem, o único referente que permite ao indivíduo a expressão do sucesso e a

realização pessoal. Mas essa identidade inflada estará sempre em xeque, uma vez que ela só se admite como sucesso-excelente.” (FREITAS, 2000:58)

Nota-se, portanto, que o imaginário estratégico leva em conta a diversidade do mundo e a impossibilidade de sua apreensão total (a racionalidade limitada). Dessa forma, a estrutura organizacional baseia-se em modelos adaptáveis, que levem em consideração as ações de diversos atores, como os parceiros e adversários. “Essa empresa necessita de pessoas sutis, capazes de tomar iniciativas e de reagir o mais rapidamente possível, dando prova de leveza e de flexibilidade, aos acontecimentos imprevisíveis constantes com os quais são confrontados” (ENRIQUEZ, 2000b:26). Os funcionários devem ser capazes de adquirir continuamente novos conhecimentos nas áreas mais variadas, as mais pertinentes para a empresa naquele instante. A formação permanente figura como uma das principais exigências, pois possibilita a capacidade de uma adaptação contínua. A crença é de que a maioria das pessoas é sempre subutilizada, e que é preciso engajá-las, incitá-las a correr riscos e possibilitar-lhes utilizar bem a sua “autonomia”. O imaginário estratégico vislumbra indivíduos que sejam simultaneamente grandes decisores, grandes comunicadores, grandes persuasores, e que sobretudo participem ativamente das atividades.

No entanto, esse tipo de estrutura persegue objetivos irreconciliáveis. “Exigir a integração de cada um à organização e à idealização dela mesma; demandar um espírito individualista de competição e um forte espírito de equipe; conchamar à iniciativa e à criatividade, quer dizer, à sublimação⁵ (mesmo se a sublimação se opõe fundamentalmente à idealização)” (ENRIQUEZ, 2000b:27). A estrutura estratégica é uma mistura do modelo japonês que privilegia uma cultura de esforços coletivos (não reconhecendo o indivíduo senão como um membro de um grupo com normas a serem seguidas) e do modelo norte-americano, que exalta o esforço individual e o sucesso pessoal.

6. GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS E PRÁTICAS IDEOLÓGICAS

A gestão de RH na organização analisada tem uma posição central nas estratégias gerais da empresa. A área de RH é chamada de *área de desenvolvimento de gente e gestão* e sua ‘missão’ é “garantir os resultados da organização através do desenvolvimento da gente DKX⁶ e da melhoria contínua do sistema de gestão⁷”. A seguir será analisado o exercício da ideologia em quatro segmentos das práticas de RH, sendo: recrutamento, seleção de pessoal e integração; treinamento e desenvolvimento; sistema de remuneração, e; avaliação de desempenho.

6.1. Recrutamento, Seleção de Pessoal e Integração

Segundo CARVALHO E NASCIMENTO (1993:78), o recrutamento é o “processo que objetiva pesquisar, dentro e fora da empresa, candidatos potencialmente capacitados para preencher os cargos disponíveis em uma empresa”. Neste processo utiliza-se um conjunto de técnicas e procedimentos para atrair os potenciais candidatos devidamente qualificados e capazes de ocupar os cargos da organização (CHIAVENATO, 1999). Normalmente, após fazer um planejamento sobre as necessidades da organização em termos de pessoas, as ofertas disponíveis no mercado e técnicas de recrutamento a serem utilizadas, estrutura-se as etapas do processo, que são: pesquisa interna de necessidades, pesquisa externa no mercado, e definição das técnicas de recrutamento a serem utilizadas.

Na DKX, a busca de novos profissionais para compor o quadro de colaboradores está ligada ao planejamento estratégico organizacional e atualmente é um dos aspectos importantes que compõem o *Programa de Sucessão* da empresa. Por recrutamento a empresa entende “o ato de prospectar candidatos para ocuparem determinado cargo dentro da organização”, o que é feito com base nas necessidades que surgem no quadro da organização. É um processo que envolve diretores e gerentes de todas as áreas da empresa e a área de gente como um todo, desenvolvendo um trabalho no sentido de otimizar os recursos. A área de RH é a responsável por manter o processo dentro do que é determinado pelas políticas da empresa, também decidindo sobre a condução das técnicas utilizadas. A crença das pessoas envolvidas neste processo é que estão buscando um novo colaborador adequado à situação organizacional e que possa contribuir para o desempenho da equipe, bem como acreditam que a pessoa que for selecionada para o cargo estará tendo uma grande oportunidade pessoal e profissional, visto

que terá as condições para se desenvolver e aprender no trabalho. O que não é percebido, entretanto, é que mais um indivíduo será selecionado com o intuito de alcançar os objetivos de bom desempenho e lucro da organização. Como ressalta FREITAS (2000), as organizações analisam seu ambiente e buscam respostas que sejam compatíveis com seus objetivos. A busca de profissionais se dá a partir do perfil de colaborador traçado pela empresa, perfil este que geralmente se assemelha ao de um “super-homem” (já que tem que ser dotado de incríveis competências). Para aqueles profissionais que não são encontrados facilmente disponíveis no mercado (o maquinista, por exemplo), é desenvolvido um tipo especial de recrutamento e seleção, com o perfil básico do colaborador DKX, e são treinados e formados pela empresa para desempenhar tal função. Se percebe que há uma crença que no momento que a organização investe na formação do seu “colaborador”, proporciona ao mesmo um desenvolvimento pessoal, o que sugere que a empresa se importa e oferece oportunidades excelentes para os trabalhadores. Contudo, foi também revelado que esse tipo de investimento acontece porque a organização pretende criar um “exército de reserva” desse tipo de profissional, de modo que não precise mais depender de alguns poucos funcionários.

As atividades de *seleção de pessoal* iniciam-se logo após as atividades de recrutamento. Este processo compreende um conjunto de ações que tem por finalidade escolher os melhores candidatos potenciais para as vagas da empresa, ou seja, aqueles que possam atender às necessidades imediatas e futuras da empresa para a área de pessoas. A seleção pode ser entendida como uma atividade de escolha, de opção e decisão, de classificação e, portanto, restritiva, feita com base nos conhecimentos e no padrão que se tem sobre o cargo em questão, bem como nas exigências do responsável por cada área (PALMEIRA, 1999). Para escolher a pessoa certa, é preciso utilizar o perfil profissional para a vaga, que contém informações necessárias para a qualidade da comparação. As etapas do processo de seleção, de uma forma geral, são: triagem dos candidatos recrutados (entrevista, análise de currículo), testes (conhecimentos, habilidades e psicológicos), entrevista de seleção, entrevista técnica, dinâmica de grupo, exame médico, referências do candidato, entre outros. Algumas das técnicas que podem ser utilizadas em uma seleção são: entrevistas de seleção, provas de conhecimentos ou capacidade, testes psicométricos, testes de personalidade e técnicas de simulação. Segundo PAGÈS et al. (1993:113) “estes procedimentos permitem objetivar as características de cada indivíduo e avaliar não apenas suas competências técnicas, mas sobretudo, sua capacidade de trabalho, suas motivações profundas, suas reações em face das regras preconizadas pela empresa e sua capacidade de integração”. Tanto a forma quanto é feito o processo quanto as técnicas utilizadas contribuem para passar a imagem de uma organização poderosa, aquela que vai possibilitar ao indivíduo a realização de todas as suas aspirações. Após ser aceito no processo seletivo, o indivíduo passa a acreditar que possui todas as qualidades do “super-homem” buscadas pela empresa, mas esta identidade inflada lhe custa caro, pois em troca ele vai se dedicar à empresa, sem questionar sobre como isso será feito, e muitas vezes passando sobre seus próprios limites. Ele se torna um sujeito estrategista, evocando a excelência, lutando pela empresa a qualquer custo, num esquema de satisfação perverso (PAGÈS et al., 1993). Durante esse processo é passada a imagem da onipotência organizacional, sobretudo no caso de uma multinacional, de felicidade e realização pessoal, com a qual o indivíduo se identifica, passando engajar-se para pertencer à organização.

Um tipo de processo seletivo é muito utilizado pela DKX é o *estratégico*, que está diretamente ligado ao plano de sucessão da empresa, e é planejado anualmente, comportando os programas de *Trainee* e de *Estágios*. O tempo de divulgação é maior e mais elaborado. Percebe-se aqui a tendência de educar ideologicamente os sujeitos organizacionais desde jovens, criando um ideal antes mesmo que se possa elaborar um conceito próprio sobre a realidade organizacional.

Após serem selecionados, os novos colaboradores da organização passam por um processo de *integração* dentro da empresa, que comporta um programa técnico específico, com o *slogan*: “só faltava você”. Por integração entende-se um conjunto de práticas que permite a socialização organizacional dos novos participantes da organização. Essa socialização pode ser entendida como o grau de internalização dos valores da empresa e de como as coisas são feitas na empresa e naquele ambiente de trabalho (PALMEIRA, 1999). A integração contribui definitivamente para prender o indivíduo nas malhas da organização,

reproduzindo um imaginário pré-fabricado e fazendo com que o mesmo internalize seus valores e código de conduta. O que se percebe é a amarração do sujeito numa organização que se pretende homogênea e distante de conflitos, que oferece aos sujeitos uma forma sedutora de lidar com as incertezas da vida.

6.2. Treinamento e Desenvolvimento (T&D)

Embora alguns autores façam uma distinção dos aspectos relativos ao treinamento e ao desenvolvimento de pessoas, que conceitualmente não são a mesma coisa, estrategicamente eles estão integrados, pois tratam de mudanças de comportamento (MATTOS, 1985) em direção aos propósitos da organização como um todo. Segundo CARNEIRO (1994), toda a contribuição de gestão de recursos humanos passa necessariamente pela contribuição de T&D, sendo que cada vez menos se pode considerar T&D como uma área estanque dentro da organização. Assim, conforme PALMEIRA (1999), os processos de T&D devem estar alinhados com as características da organização, sendo que seus aspectos básicos devem ser definidos para este propósito, como missão, filosofia, políticas, estratégias e indicadores.

FARIA (1985:54) examina que, apesar de o treinamento ser utilizado pelas organizações sob a égide do desenvolvimento das qualificações necessárias ao desempenho de diversas funções, ele opera juntamente no nível ideológico, pela internalização dos membros da empresa de determinados comportamentos necessários. Essas determinações colaboram para uma mudança de imagem que os indivíduos têm de si, pela “interiorização de censuras institucionais contra comportamentos espontâneos, inadequados à situação empresarial, bem como para o ensinamento do desempenho de um novo papel”.

Na DKX, as ações de treinamento e desenvolvimento são extremamente valorizadas, inclusive em termos de orçamento. Ademais, todas as ações nesse sentido são integradas pela Universidade Corporativa⁸ da organização, que centraliza e relaciona todos os esforços de T&D às estratégias empresariais. Sobre essa mudança de foco, FARIA (2001b) comenta que o processo de treinamento agora é elevado à categoria de Universidade Corporativa, e a inculcação ideológica que o estrutura à de “cidadania corporativa”⁹.

A missão da Universidade Corporativa da empresa é desenvolver e multiplicar o conhecimento DKX, pela educação contínua e focada em resultados. O conhecimento DKX não se refere apenas a aspectos técnicos, mas a valores e comportamentos próprios da organização, que devem ser reproduzidos. A perpetuação do conhecimento DKX prescreve, então, o *habitus*, circunscrevendo os comportamentos ao modelo já elaborado. Para tanto, o currículo da Universidade Corporativa da empresa conta com os seguintes programas: um programa de educação formal de ensino fundamental e médio, formação de ferrovia, sistema integrado de gestão, MBA em parceria com uma universidade tradicional, qualificação para supervisores, treinamento comportamental, programa de resolução de problemas, treinamento experiencial, formação sobre o contexto de negócios e programa de *trainees*.

O programa de educação formal, conforme o discurso da empresa, “pretende oportunizar a conclusão da vida escolar àqueles colaboradores que não puderam terminar seus estudos formando profissionais críticos, conscientes e transformadores de sua realidade, de sua cidadania, com a mente receptiva para um processo constante de aprendizagem”. Contudo, após entrevista com uma das responsáveis pelo programa, verifica-se que a empresa tomou a decisão de investir na educação formal de seus trabalhadores tendo em vista uma necessidade produtiva, que diz respeito, sobretudo, a aptidão para lidar com as novas tecnologias a serem implantadas no processo de trabalho. Verifica-se, então, que as pessoas não irão se tornar mais críticas ou mais capazes de transformar a sua realidade como indivíduos autônomos, mas que a educação que recebem contribuirá para subsumi-las ainda mais à lógica da acumulação. Além disso, nenhum funcionário é obrigado explicitamente a participar, eles são convidados. Porém, foi informado em entrevista que as pessoas sabem, implicitamente, que serão cobrados por essa formação a título de avaliação de desempenho, e que em caso de uma promoção ou demissão elas serão prejudicadas por não estarem participando do programa.

Os treinamentos comportamental e experiencial agem tacitamente no plano ideológico, trabalhando o imaginário estratégico. Temas como liderança, trabalho em equipe, comunicação e interação são desenvolvidos inclusive por meio de metáforas que visam a

inculcar nos sujeitos a visão do estrategista. No treinamento experiencial, as pessoas são expostas a exercícios de aventura que convocam-nas a vencer desafios reais, que exigem, ao mesmo tempo, um forte espírito de equipe e de competição, onde só há lugar para os vencedores destemidos. Estratégia para vencer os inimigos, gritos de guerra e choro são alguns dos elementos que compõe esse tipo de treinamento, que segundo a avaliação da empresa, faz com que todos experimentem fortes emoções, tirando “valiosas” lições para a vida gerencial.

O programa de *trainees* visa à formação de profissionais empreendedores, líderes e negociadores. A primeira etapa, após um exaustivo processo de seleção nacional, é a integração, onde os novos “colaboradores” passam cerca de três meses conhecendo todas as unidades (produtivas e administrativa) da organização. Os *trainees* sofrem um maciço processo de aculturação, que lhes possibilita assimilar tanto os valores e práticas da organização, como um ritmo de trabalho alucinatório. “Os *trainees*, quando conhecem as unidades de produção, passam a viajar junto aos maquinistas, a pernoitar e a comer como eles. (...) Os *trainees* quando entram já sabem que terão que dispor de um tempo integral para trabalho, e por isso precisam estar dispostos a investir na sua carreira profissional”. Depois de fase de integração, o grupo de *trainees* recebe um seminário no qual eles irão falar sobre suas experiências na empresa, conhecer a fundo os valores da DKX, estabelecer uma missão para o grupo, um hino e uma marca. Elas serão os representantes da nova geração DKX, condenados a vencer. A coordenadora do programa fala com orgulho de *trainees* que alcançaram em pouco tempo uma posição elevada, numa trajetória meteórica de muito talento e dedicação. A meta para esses funcionários é que cheguem à gerência. Numa terceira etapa, os *trainees* vão para as suas áreas de atuação aprender o “como se faz”, levando adiante projetos importantes. Existe ainda a figura do *coach*, uma espécie de tutor que acompanha o desenvolvimento do *trainee* pelas diversas etapas pelas quais ele passa, dando dicas de como proceder em certas situações, chamando atenção para certos comportamentos arbitrários e estimulando continuamente o seu desenvolvimento.

Um outro aspecto importante considerado pela gestão de recursos humanos é que deve ser responsabilidade do funcionário o seu próprio desenvolvimento. É ele o maior interessado na sua formação contínua, devendo sempre estar buscando novas oportunidades de aprender. A empresa entende que o aprendizado é um processo que nunca tem fim, e que pertence ao funcionário toda a carga de conhecimentos que ele obtém. Assim, a empresa está disposta a contribuir com ele na sua formação no que interessa aos seus objetivos, proporcionando algumas ações nesse sentido. Contudo, a organização entende que o funcionário deve ir além do que ela oferece. O imaginário da excelência permeia esse discurso, que prega que os sujeitos devem sempre estar em busca de uma quantidade maior de saber, ainda sugere que o maior beneficiado dessa dinâmica será a própria pessoa, e não a organização a quem ela devota esse saber. Não basta ela ser o sujeito dessa idéia, ela precisa querer ser, possuir um fôlego interminável, ser o “herói incansável”.

Cabe, portanto, fazer uma alusão da atividade de T&D ao que BOURDIEU e PASSERON (1992) caracterizam como sistema de ensino, não só pela sua função de inculcação, mas sobretudo como uma forma de manutenção da ordem social pela sua legitimação. Dessa forma, assim como FOUCAULT (2000), essa reflexão faz vir abaixo a idéia de independência e neutralidade do saber, desligado das relações de poder. Para isso, Bourdieu denuncia a autonomia relativa do sistema de ensino, “como o poder de reinterpretar as exigências externas e tirar partido das ocasiões históricas para realizar sua lógica interna” (BOURDIEU e PASSERON, 1992:205). Assim, tal qual o sistema de ensino, a função de T&D tende objetivamente a produzir, pela dissimulação da verdade objetiva de seu funcionamento, a justificação da ordem que ele reproduz por seu funcionamento. Os autores também visualizam a propriedade auto-reprodutora do trabalho pedagógico¹⁰

“O trabalho pedagógico tem por efeito produzir indivíduos modificados de forma durável, sistemática, por uma ação prolongada de transformação que tende a dotá-los de uma mesma formação durável e transferível (*habitus*), isto é, de esquemas comuns de pensamento, de percepção, de apreciação e de ação, pelo fato de que a produção em série de indivíduos idênticamente programados exige e suscita historicamente a produção de agentes de programação eles mesmos idênticamente programados e de instrumentos padronizados de conservação e de transmissão” (BOURDIEU e

PASSERON, 1992, p. 206)

As práticas reveladas nesta seção parecem corroborar com a idéia de que as atividades desenvolvidas pela Universidade Corporativa da DKX trabalham aspectos sobretudo ideológicos para garantir uma ordem social vigente em que operam a grande maioria organizações, apresentando de forma distorcida os fatos e motivos reais.

6.3. Sistema de remuneração

Um dos objetivos deste sistema é manter pessoas competentes na organização, trabalhando motivadas e comprometidas. Compreende as atividades de administração de salários, remuneração estratégica e benefícios. Conforme PALMEIRA (1999:384), “a política salarial é o conjunto de princípios e diretrizes que refletem a orientação e a filosofia da empresa em assuntos relacionados à remuneração dos empregados”. As formas de remuneração variam das mais tradicionais às mais inovadoras e estratégicas, como a remuneração por conhecimento e habilidades, por competências e variável, que está “vinculada a metas de desempenho dos indivíduos, das equipes ou da organização. Inclui participação nos lucros e ou resultados” (WOOD JR, 1997:91), e é a forma de remuneração adotada pela DKX, que atualmente está-se estudando um projeto para remuneração por competências.

A DKX procura remunerar seus colaboradores com salários acima da média de mercado, contando com um programa de remuneração variável determinado pelos resultados de vários programas, como: programa participação nos resultados (PPR), campeonatos de UP's (unidades de produção), UN's (unidades de negócios), CCO (unidade de controle operacional), destaques administrativos e operacionais, bem como projetos especiais. Os programas de remuneração estão bem estruturados e são ligados ao alcance de metas e benefícios revertidos para a empresa. Na maioria dos programas só podem participar funcionários que trabalharam o ano todo na organização e os critérios observados para a avaliação por pontuação são: assiduidade, trabalho em equipe, segurança no trabalho, acidentes pessoais, horas-extras utilizadas, tempo ocioso no trabalho ou de parada operacional, nota do gerente na avaliação de metas, notas em testes técnicos, de conhecimento e eficiência, capacidade para resolver problemas, contribuir com idéias, causar impactos positivos no negócio da empresa, entre outros. Esta é uma forma de fazer com que os funcionários estejam sempre atentos para a sua performance, somando pontos para os resultados e objetivos da empresa, constituindo uma forma de se auto-vigiarem com relação ao desempenho. O que impera é o ideal da eficiência, da colaboração com a organização. A empresa recompensa e reconhece aquele que traz benefícios, colabora e é “participativo”, sendo que o empenho integral ao trabalho, valorizado pela ideologia, é materialmente simbolizado pelo dinheiro. O sujeito mobiliza suas aspirações numa transcendência à individualidade para o alcance dos objetivos organizacionais. O aspecto econômico legitima a ideologia capitalista, fazendo com que os sujeitos subordinem à esfera econômica as demais áreas da sua vida.

Já os benefícios sociais “são facilidades, conveniências, vantagens e serviços que as empresas oferecem a seus empregados, no sentido de poupar-lhes esforços e preocupação (...) constituem sempre meios indispensáveis na manutenção de força de trabalho dentro de um nível satisfatório de moral e produtividade” (CHIAVENATO apud PALMEIRA, 1999:387). Na DKX o plano de benefícios consta dos seguintes elementos: vale-refeição; plano de saúde familiar; assistência odontológica; seguro de vida. Este plano é outra estratégia que complementa a remuneração, além de dar a conotação de uma preocupação da organização com o bem-estar social do indivíduo. A remuneração é uma forma de afirmar e recompensar os indivíduos capazes de tomar iniciativa, que são flexíveis, adaptáveis e “vestem a camisa da empresa”, que trazem resultados, enfim, que constituem o ideal de homem capaz de enfrentar e vencer os acontecimentos com os quais são frequentemente confrontados. A estrutura deste sistema de remuneração privilegia tanto os esforços individuais quanto os coletivos.

6.4 Sistema de avaliação de desempenho

A avaliação de desempenho consiste num acompanhamento sistemático que verifica a atuação do funcionário em relação às exigências do seu cargo e o seu potencial de

desenvolvimento futuro. O princípio norteador para a avaliação de desempenho na DKX é a meritocracia, ou como exprime um de seus valores, “gente faz a diferença e vale pelo que faz”. A empresa demonstra-se extremamente voltada para resultados, e logo o desempenho do funcionário é avaliado pelos resultados que seu trabalho traz para a organização.

Mais especificamente, a avaliação de desempenho é realizada com base no alcance de metas e nas competências estabelecidas para cada função. O estabelecimento de metas é consequência de um desdobramento “de cima para baixo”, sendo que as metas estabelecidas para a presidência são desmembradas entre as diretorias, as gerências, as coordenações e os analistas, de modo que todos têm suas metas individuais e coletivas. Sempre que uma gerência ou diretoria, por exemplo, não atinge suas metas completamente, todos colaboradores subordinados sofrem na avaliação, e o contrário também é verdadeiro. As metas são divulgadas para todos na empresa, expostas nas paredes e corredores em termos quantitativos, bem como o acompanhamento das mesmas, de modo que todos ficam sabendo do desempenho que está sendo alcançado. As metas a serem atingidas são sempre definidas pelo superior imediato, ou seja, as do diretor pelo presidente e do gerente pelo diretor, e assim por diante. Costumam ser realizadas entrevistas individuais entre superior subordinado para avaliar o alcance das metas. Essa sistemática de estabelecimento de metas quantitativas e visíveis a todos é motivo de grande orgulho para os responsáveis pela gestão de recursos humanos, que avaliam como transparente o processo de avaliação dos funcionários. Um deles, questionado em conversa informal sobre esse sistema, elogiou a chamada gestão por resultados por proporcionar transparência ao processo de avaliação – “Todos sabem onde devem chegar”. No entanto, sem se dar conta da contradição de seu discurso, confessou que a melhor situação para um funcionário é não ter metas, pois o seu cumprimento é vivido como altamente opressor e estressante – “A melhor coisa na DKX é não ter metas”. As metas são cada vez mais desafiadoras e o pessoal da gestão de RH declara que o seu não cumprimento, na quase totalidade das vezes, acarreta em desligamento da empresa, seja por parte da empresa, seja por iniciativa do funcionário. Tal qual o Panóptico descrito por FOUCAULT (2000:166), a “transparência” das metas induz no funcionário um “estado consciente e permanente de visibilidade que assegura o funcionamento do poder”, automatizando-o e desindividualizando-o (já que não existe mais a figura do chefe nessa relação).

Além disso, o desempenho é medido através das competências estabelecidas para cada cargo, de acordo com o conjunto de competências essenciais da organização. São elas:

- *“Capacidade empreendedora – visão de dono*: facilidade para identificar novas oportunidades de ação e capacidade para propor e implementar soluções aos problemas e necessidades que se apresentam, de forma assertiva, inovadora e adequada.
- *Capacidade de trabalhar sob pressão*: capacidade para selecionar alternativas de forma perspicaz e implementar soluções tempestivas diante de problemas identificados, considerando suas prováveis consequências
- *Comunicação*: capacidade de ouvir, processar e compreender o contexto da mensagem, transmitir e argumentar com coerência e clareza usando o feedback de forma adequada, facilitando a interação entre as partes.
- *Criatividade*: capacidade para conceber soluções inovadoras viáveis e adequadas para as situações apresentadas.
- *Cultura da qualidade*: postura orientada para busca contínua da satisfação da necessidade e superação das expectativas dos clientes internos e externos.
- *Dinamismo, iniciativa*: capacidade para atuar de forma dinâmica e participativa, tomando iniciativas e gerando resultados.
- *Flexibilidade*: habilidade para adaptar-se oportunamente às diferentes exigências do meio, sendo capaz de rever sua postura frente a argumentações convincentes.
- *Liderança*: capacidade para catalisar os esforços coletivos, de forma a atingir ou a superar os objetivos organizacionais, estabelecendo um clima motivador, formando parcerias e estimulando o desenvolvimento da equipe.
- *Motivação* – energia para o trabalho: capacidade de demonstrar interesse pelas atividades que vai executar, tomando iniciativas e mantendo atitude de disponibilidade. Apresentar postura de aceitação e tônus muscular que indica energia para os trabalhos.

- *Negociação*: habilidade de conduzir/buscar soluções entre as partes, mediando opiniões e soluções dentro do contexto apresentado.
- *Relacionamento interpessoal*: Habilidade para interagir com as pessoas de forma empática, inclusive diante de situações conflitantes, demonstrando atitudes assertivas, comportamentos maduros e não combativos.
- *Visão sistêmica*: capacidade para perceber a integração e interdependência das partes que compõem o todo, visualizando tendências e possíveis ações capazes de influenciar o futuro.
- *Tomada de decisão*: capacidade de, no tempo adequado, selecionar dentre as alternativas aquela que melhor satisfaça as necessidades impostas pelo problema identificado.”

Tais competências descritas são consideradas em cada cargo de acordo com pesos específicos por cargo. Esse mapeamento de competências é operacionalizado através de um software, denominado BIT (banco interno de talentos), que faz um acompanhamento do potencial e do que está sendo desenvolvido em termos de competências para cada funcionário. De acordo com esse instrumento, é possível identificar os “talentos” da empresa, ou seja, aquelas pessoas que, apesar de não terem desenvolvidas essas competências de modo completo, possuem um potencial para tanto. Essas são as pessoas que terão prioridade nos programas de desenvolvimento e sucessão da empresa, e que serão retidas por ela.

Com o recurso das competências básicas, a organização consegue não só um controle pelos resultados, mas a instauração de um código de valores e comportamentos que irão guiar as ações dos sujeitos. Verifica-se, portanto, um alto investimento ideológico, que reforça o imaginário estratégico e distingue quem são os vencedores e os perdedores, ou seja, os que não se encaixam no “perfil” DKX. Pela avaliação de desempenho, a organização não só vende, mas impõe uma ideologia. E à frente dessas práticas está a idéia de que a empresa consegue, assim, defender os funcionários da arbitrariedade dos chefes, que é um lugar onde prevalece a transparência.

8. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A empresa analisada possui uma gestão de recursos humanos que cumpre em muitos aspectos a função ideológica necessária à empresa para amenizar e se antecipar aos conflitos inerentes ao sistema produtivo. Constata-se que é uma organização que utiliza um modelo de gestão moderno e eficaz, capaz de engajar a gestão de vários recursos da organização. A gestão de recursos humanos está intimamente ligada às estratégias de outros setores e aos objetivos gerais da organização, o que contribui para que suas práticas sejam muito eficazes na questão da transmissão da ideologia da empresa.

Algumas questões que chamaram atenção se referem à percepção dos gestores da área de recursos humanos com relação à eficiência de alguns programas da área, como o programa de estagiário, por exemplo, que por essência pretende ser um programa de formação pessoal e profissional de jovens, mas que na maioria dos casos não passa de um recurso para a empresa ter menores custos com a mão-de-obra. A contradição com relação aos objetivos e prática do programa são percebidas, no entanto as contradições ideológicas, de dominação e alcance de metas organizacionais não são percebidas. Outra questão interessante é que todas as práticas da área de gestão de recurso humanos estão descritas na forma de procedimentos nos manuais da área. Ao ler este material não se percebe a função ideológica que há por detrás das práticas, que é claramente percebida ao escutar as pessoas falando sobre estes programas e práticas, num discurso ideológico fortemente inculcado nos sujeitos. São as pessoas que dão forma e acionam os mecanismos ideológicos que perpassam as práticas.

Uma das limitações encontradas neste trabalho se refere às fontes de dados para análise. Na pesquisa em questão foram somente entrevistadas pessoas da área de recursos humanos, não sendo escutados os colaboradores da organização que poderiam falar sobre sua percepção da gestão de recursos humanos no que se refere aos indivíduos da organização, ou seja, como aquele setor ‘que se preocupa e olha pelas pessoas das organização’.

Acredita-se que este trabalho tenha servido como um primeiro contato com as questões subjetivas relativas à gestão de recursos humanos nas organizações. Além da instância ideológica, tantas outras podem ser observadas e analisadas em sua função para a

contribuição da manutenção do sistema, colaborando para que as organizações tenham indivíduos cada vez mais engajados, aptos e que tem aquele lugar organizacional ‘subjetivo’ como algo fundamental, de extrema importância em suas vidas.

9. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALPERSTEDT, Cristiane. Universidades corporativas: discussão e proposta de uma definição. **Revista de Administração Contemporânea**. v. 5, n. 3, p. 149-165. Curitiba, set/dez 2001.
- ALTHUSSER, Louis. **Ideologia e Aparelhos Ideológicos do Estado**. 3ª ed. Lisboa: Martins Fontes, 1980.
- ANSART, Pierre. **Ideologia, Conflitos e Poder**. Rio de Janeiro: Zahar, 1978.
- BERGAMINI, Cecília W. **Desenvolvimentno de Recursos Humanos: uma estratégia de desenvolvimento organizacional**. São Paulo: Atlas, 1980.
- BOURDIEU, Pierre e PASSERON, J. Claude. **A Reprodução: elementos para uma teoria do sistema de ensino**. 3ª ed. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1992.
- CARNEIRO, Cleo. T&D e a estratégia de recursos humanos. In: BOOG, Gustavo. **Manual de Treinamento e Desenvolvimento: ABDT – Associação Brasileira de Treinamento e Desenvolvimento**. São Paulo: Makron Books do Brasil, 1994.
- CARVALHO, Luiz Carlos F. T&D estratégicos. In: BOOG, Gustavo. **Manual de Treinamento e Desenvolvimento: ABDT – Associação Brasileira de Treinamento e Desenvolvimento**. São Paulo: Makron Books do Brasil, 1994.
- CARVALHO, Antônio V. e NASCIMENTO, Luiz Paulo. **Administração de Recursos Humanos**. Vol I. São Paulo: Pioneira, 1993.
- CASTORIADIS, Cornelius. **A Instituição Imaginária da Sociedade**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1982
- CHAUI, Marilena. **O que é Ideologia**. 3ª ed. São Paulo: Brasiliense, 1982.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- ENRIQUEZ, Eugène. Instituições, poder e “desconhecimento”. In: ARAÚJO, José Newton e CARRETEIRO, Teresa Cristina. **Cenários Sociais e Abordagem Clínica**. São Paulo: Escuta, 2001.
- _____. Vida psíquica e organização. **Vida Psíquica e Organização**. p. 11-22. São Paulo: Editora FGV, 2000a.
- _____. O indivíduo preso na armadilha da estrutura estratégica. **Vida Psíquica e Organização**. p. 23-40. São Paulo: Editora FGV, 2000b.
- _____. **A Organização em Análise**. Petrópolis: Vozes, 1997.
- _____. Imaginário social, recalçamento e repressão nas organizações. **Tempo Brasileiro**. Rio de Janeiro, n 36/37, p. 53-94, jan-jun 1974.
- FARIA, José Henrique de. **Comissões de fábrica: poder e trabalho nas unidades produtivas**. Scuritiba: Criar, 1987.
- _____. **Tecnologia e processo de trabalho**. 2º ed. Curitiba: Editora UFPR, 1997.
- _____. **Trabalho, tecnologia e sofrimento: as dimensões desprezadas do mundo do trabalho**. Curitiba: Crítica Jurídica. No. 18, 2001a.
- _____. **Condições e dificuldades de integração do microempreendimento nas relações de produção: aspectos da RMC**. (No prelo, 2001b)
- _____. **Poder e Relações de Poder nas Organizações**. 2001c. (No prelo)
- FOUCAULT, Michel. **Vigiar e Punir**. 23ª ed. Petrópolis: Vozes, 2000.
- FREITAS, Maria Ester de. A questão do imaginário e a fronteira entre a cultura organizacional e a psicanálise. **Vida Psíquica e Organização**. p. 41-73. São Paulo: Editora FGV, 2000.
- GILES, Thomas R. **Estado, Poder, Ideologia**. São Paulo: EPU, 1985.
- LAPLANCHE, Jean. **Vocabulário de Psicanálise/Laplanche e Pontalis**. 4ª ed. São Paulo: Martins Fontes, 2001.
- MATOS, Ruy de A. **Desenvolvimento de Recursos Humanos e Mudança Organizacional**. Rio de Janeiro: LTC, 1985.

MEISTER, J. **Educação Corporativa: a gestão do capital intelectual através das universidades corporativas**. São Paulo: Makron Books, 1999.

PAGÈS, Max, BONETTI, Michel, DE GAULEJAC e DESCENDRE, Daniel. **O Poder das Organizações**. São Paulo: Atlas, 1993.

PALMEIRA, Miriam. Gestão de Pessoas. In: BULGACOV, Sergio (org). **Manual de Gestão Empresarial**. São Paulo: Atlas, 1999.

SILVA, Rosimeri Carvalho da e ALCADIPANI, Rafael. “Manda quem pode, obedece quem tem juízo”: a consolidação da disciplina através da participação na Siderúrgica Riograndense. **Anais XXV ENANPAD**. Campinas, 2001.

TOLEDO, Flavio de. **Dicionário de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 1986.

TRAGTENBERG, Maurício. **Administração, poder e ideologia**. São Paulo: Moraes, 1980.

WOOD JR, Thomaz. **Remuneração por habilidades e por competências**. São Paulo: Atlas, 1997.

¹ As contradições psicológicas são aquelas ligadas ao indivíduo. São compreendidas como contradições entre o desejo de autonomia e o desejo de proteção e pertencimento, dois desejos contraditórios, que no caso específico do objetivo das organizações no atual sistema capitalista, representam pontos importantes para a dominação e o ‘aprisionamento’ do indivíduo à organização.

² Segundo Laplanche e Pontalis (2001:116) o deslocamento é o “fato de a importância, o interesse, a intensidade de uma representação ser suscetível de se destacar dela para passar a outras representações originariamente pouco intensas, ligadas à primeira por uma cadeia associativa”.

³ A introjeção é um processo em que “o sujeito faz passar, de um modo fantasístico, de ‘fora’ para ‘dentro’, objetos e qualidades inerentes a esses objetos” (LAPLANCHE e PONTALIS, 2001:248).

⁴ As pulsões, segundo a psicanálise, referem-se a tendências permanentes e inconscientes que dirigem e incitam as atividades do indivíduo. Freud referia-se a presença de duas pulsões antagônicas, constituindo um sistema dual de pulsões que governa as manifestações da vida da organização social. São elas e pulsão de vida e de morte. A pulsão de vida representa as exigências da libido, permite a ligação entre os seres, a criação de uma ordem humana e de uma ordem social, conservando a substância viva e a sua agregação em unidades maiores. A pulsão de morte é basicamente a tendência à repetição (redução das tensões ao estado zero, ao homogêneo) ou à destruição, voltada para o exterior ou para si mesmo (ENRIQUEZ, 1997). Essas pulsões, apesar de antagônicas, encontram-se em constante jogo e profundamente intrincadas.

⁵ Processo que explica as “atividades humanas sem qualquer relação aparente com a sexualidade, mas que encontrariam seu elemento propulsor na força da pulsão sexual... diz-se que a pulsão é sublimada na medida em que é derivada para um novo objetivo não sexual e em que visa objetos socialmente valorizados”. As principais atividades de sublimação, segundo Freud, são a atividade artística e a investigação intelectual. (LAPLANCHE e PONTALIS, 2001).

⁶ Nome fictício da organização em estudo.

⁷ Os trechos colocado entre aspas referem-se a citações encontradas em materiais impressos da empresa ou concedidas em entrevistas.

⁸ Define-se Universidade Corporativa como a unidade congregante da formação estratégica de funcionários e membros da cadeia de valor de uma organização, que objetiva desenvolver competências críticas para o negócio, privilegiando um processo contínuo de aprendizagem, seja por meio de um local físico ou de um modelo virtual. Embora hajam elementos suficientes para diferenciar uma UC de um centro de T&D convencional, como a orientação estratégica, o público alvo, entre outros, entende-se que esse tipo de tecnologia corresponde, como afirma ALPERSTEDT (2001), a uma sofisticação da atividade de T&D, conservando sua natureza.

⁹ Os conteúdos trabalhados com base no conceito de cidadania corporativa incutem em todos os níveis de funcionários e parceiros os valores, as tradições e a visão da organização. Está implícita uma forte identificação com a organização e seus valores centrais. A metáfora da cidadania visa a mostrar ao empregado que ele deve agir como um bom cidadão, atuando como se ele fosse o dono da empresa (o maior responsável pelo sucesso das operações), desejando a satisfação do cliente e assumindo a responsabilidade de lutar continuamente para melhorar o seu desempenho (SCHUELER apud MEISTER, 1999).

¹⁰ Segundo BOURDIEU e PASSERON (1992), o trabalho pedagógico é o trabalho de inculcação que deve durar o bastante para produzir uma formação durável, pela interiorização de um arbitrário cultural capaz de perpetuar-se após o término da ação pedagógica.