

FACULDADE NOVOS HORIZONTES
Mestrado Acadêmico em Administração

VALORES INDIVIDUAIS E VALORES RELATIVOS AO TRABALHO
Estudo dos norteadores da atuação de profissionais
de recursos humanos

MÔNICA LOPES MARTINS ESTEVES

Belo Horizonte
2008

MÔNICA LOPES MARTINS ESTEVES

VALORES INDIVIDUAIS E VALORES RELATIVOS AO TRABALHO
Estudo dos norteadores da atuação de profissionais
de recursos humanos

Dissertação apresentada ao curso de Mestrado Acadêmico em Administração da Faculdade Novos Horizontes, como requisito parcial para a obtenção do título de mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Fernando Coutinho Garcia

Área de concentração: Organização e Estratégia

Linha de pesquisa: Relações de Poder e Dinâmica das Organizações

BELO HORIZONTE

2008

FICHA CATALOGRÁFICA

Esteves, Mônica Lopes Martins

Valores individuais e valores relativos ao trabalho: estudo dos norteadores da atuação de profissionais de recursos humanos. / Mônica Lopes Martins Esteves. – Belo Horizonte: FNH, 2008.

114 f.

Orientador: Fernando Coutinho Garcia

Dissertação (mestrado) – Faculdade Novos Horizontes,
Programa de Pós-graduação em Administração

1. Profissionais de recursos humanos - Atuação. 2. Valores individuais . 3. Valores relativos ao trabalho. I. Garcia, Fernando Coutinho. II. Faculdade Novos Horizontes, Programa de Pós-graduação em Administração. III. Título

CDD: 658.3

ESTA FOLHA SERÁ SUBSTITUIDA PELA ATA DE APROVAÇÃO

A Marcelo, Marcela e Maíra,
por todos os momentos de
compreensão, apoio e
carinho dispensados
no momento do
mestrado.

AGRADECIMENTOS

Às minhas amadas filhas, Marcela e Maíra, que, assim como os anjos, estão sempre dispostos a nos ensinar o caminho do amor e a entender as ausências e os difíceis momentos, tornando a trilha do aprendizado da convivência mais prazerosa;

Ao meu grande companheiro, Marcelo, sempre disponível para colaborar e estimular, acreditando nos resultados dessa caminhada acadêmica;

À minha inesquecível mãe, pessoa presente e responsável sempre pelo meu percurso de crescimento;

Às minhas queridas irmãs, Denise e Poli, por fazer-me acreditar que “existe vida além do mestrado”;

Em especial, a Deus;

Ao mestre Fernando, que me deu o sentido da direção e a luz para podermos chegar ao fim dessa nossa jornada rumo ao saber.

Aos colegas e professores do mestrado, que nos momentos mais difíceis souberam dirigir palavras de apoio, carinho e confiança no resultado a ser alcançado.

Aos profissionais de recursos humanos que participaram desse estudo, disponibilizando seriedade e dedicação, buscando ampliar e enriquecer a atuação de nossa categoria profissional.

Esse estudo é a constatação do sonho tornado realidade.

Na vida, como no desenho, não tem muita importância errar.

O importante é perceber o erro e corrigi-lo.

Não seja afoito, nem precipitado. Não tenha pressa.

Você tem tempo. Calma!

Veja, repare e espere.

Tudo virá a seu tempo. Você sabe disso.

Essa pressa sua é natural. Diante do novo, a gente se torna criança, excita-se.

O importante é parar e ver, como no desenho.

Faça as coisas, afaste-se um pouquinho delas, dê uma olhada.

E, sem julgar, veja o que você fez. Veja que sensação aquilo provoca em você. Veja se gostou ou não gostou. Se não gostou, corrija. Altere!

Tudo pode ser alterado para ficar mais a seu modo.

No desenho, como na vida, a gente tem que estar sempre trabalhando.

Quando a gente ama o que faz, é sempre bom trabalhar.

Então, não pergunte nunca se foi certo ou errado o que você fez.

Foi o que você fez, e pronto!

Pergunte, sim, se você está amando.

Se não estiver, tente ver o que o está impedindo de amar.

Se existe erro na vida, este, sim, é o erro, o único erro: não amar.

Se você estiver amando, você terá disposição, energia, vontade.

Terá um punhado de coisas para ficar horas debruçado naquilo que ama.

Repare como os namorados ficam longo tempo de mãos dadas.

Olham um para o outro sem ver defeito algum.

Seja você seu próprio namorado.

Olhe para você sem julgar, mas trabalhando sempre.

Conheça você, suas formas, suas cores, suas tonalidades, etc.

Aprimore sempre!

Jerê

Esteves, Mônica Lopes Martins. **Valores individuais e valores relativos ao trabalho**: estudo dos norteadores da atuação de profissionais de recursos humanos. 2008. 114 f. Dissertação de Mestrado. Faculdade Novos Horizontes, Belo Horizonte, 2008.

RESUMO

O objetivo desta pesquisa foi identificar os valores individuais e relativos ao trabalho que norteiam a atuação, com ou sem vínculo empregatício, dos profissionais de recursos humanos em Belo Horizonte, com foco nas semelhanças e divergências quanto à priorização dos valores afetos, em suas formas de atuação. Para tal, apoiou-se no referencial teórico para abordar a origem e significado da palavra trabalho, as mutações no mundo do trabalho no limiar do século XXI, o sistema das relações de trabalho na categoria Recursos humanos e, finalmente, os valores individuais e os valores relativos ao trabalho, especificando-os no contexto brasileiro. A partir de uma abordagem quantitativa, realizou-se uma pesquisa descritiva e explicativa, caracterizada como pesquisa de campo, tendo sido utilizados dois instrumentos, a saber: Escala de valores Relativos ao Trabalho (EVT) e Inventário de Valores de Schwartz (IVS), correspondendo aos valores relativos ao trabalho e dos valores individuais, respectivamente. A amostra considerada neste estudo foi não probabilística, selecionada por acessibilidade e por tipicidade, contemplando uma população de 80 (oitenta) profissionais de Recursos humanos. A população foi classificada, de acordo com a forma de ocupação, em profissionais de RH da iniciativa pública, da iniciativa privada, consultores de RH e professores de RH. Este material gerou o seguinte resultado geral: no que refere-se aos valores individuais, os profissionais que atuam em recursos humanos em Belo Horizonte são guiados pela dimensão benevolência, seguida pela autodeterminação. Com relação aos valores relativos ao trabalho, as dimensões realização e estabilidade são consideradas para o público pesquisado como os norteadores de sua atuação profissional.

Palavras-chave: Profissionais de recursos humanos - Atuação; Valores individuais; Valores relativos ao trabalho.

Esteves, Monica Lopes Martins. **Individual values and values relating to the work**: study of the guiding the performance of professional human resources. 2008. 114 F. Dissertation of Masters. Faculdade Novos Horizontes, Belo Horizonte, 2008.

ABSTRACT

The objective of this research was to identify and analyse the individual values and to the work that guide the actions, with or without employment, professional human resources in Belo Horizonte, with a focus on the similarities and differences regarding the prioritization of values affects, in its forms of action. To that end, supported in the theoretical reference for addressing the origin and meaning of the word work, the changes in the working world on the threshold of the XXI century, the system of labour relations in the category Human Resources and finally, the individual values and figures for the work, specifying those in the Brazilian context. From a quantitative approach, a search took place descriptive, characterized as research in the field, having been used two instruments, namely: Scale of values Concerning the Work (EVT) and Inventory de Valores de Schwartz (IVS), matching the figures for the work and individual values, respectively. The population considered in this study was not probabilistic, selected for accessibility and for typical characteristics, covering a population of 80 (eighty) professional human resources. The population was classified, according to the form of occupation, HR professionals from the public initiative of the private initiative, consultants, HR and teachers from RH. This material generated the following results General: as regards individual values, the professionals who work in human resources in Belo Horizonte are guided by the size benevolence, followed by self. Regarding the figures to work, the size and achieving stability are considered for the public searched as Guiding your professional performance.

Keywords: Professional human resources - Practice; Individual Values; values relating to work.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CNPF - Confederação Nacional do Patronato Francês

EVT - Escala de Valores Relativos ao Trabalho

IVS – Inventário de Valores, de Schwartz

IST - Inventário de Significado do Trabalho

PERH - Planejamento Estratégico de Recursos Humanos

RH - Recursos Humanos

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Papéis de RH na construção de uma organização competitiva	43
Figura 2 - Estrutura Motivacional dos Valores Humanos	52
Figura 3 – Grupos de profissionais de RH	65
Figura 4 – Idade dos entrevistados	66
Figura 5 – Sexo dos entrevistados	67
Figura 6 –Estado civil dos entrevistados	67
Figura 7 – Número de filhos	68
Figura 8 – Graduação dos entrevistados	68
Figura 9 – Ano de conclusão da graduação	69
Figura 10 –Ano de conclusão da especialização	69
Figura 11 –Tempo de atuação em RH	70
Figura 12 – Renda mensal	71
Figura 13 –Boxplot das dimensões da EVT	72
Figura 14 – Porcentagem dos escores classificados	74
Figura 15 –Classificação dos escores de profissionais da iniciativa pública	74
Figura 16 – Classificação dos escores de profissionais da iniciativa privada.....	75
Figura 17 – Classificação dos escores de consultores de RH.....	75
Figura 18 –Classificação dos escores de professores de RH	76
Figura 19 – Porcentagem dos escores classificados	79
Figura 20 – Classificação dos escores de profissionais da iniciativa pública	80
Figura 21 – Classificação dos escores de profissionais da iniciativa privada.....	80
Figura 22 –Classificação dos escores de consultores de RH.....	81
Figura 23 – Classificação dos escores de professores de RH	81
Figura 24 – Boxplot de <i>estimulação</i> por tipo de profissional	84
Figura 25 – Boxplot de <i>universalismo</i> por tempo de atuação.....	85

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – ARH estratégico <i>versus</i> vantagem competitiva	41
Quadro 2 – Definição dos papéis de RH	44
Quadro 3 – Tipos de valores e metas motivacionais.....	51
Quadro 4 – Classificação dos valores relativos ao trabalho	56
Quadro 5 – Ordem de classificação das dimensões por grupo	77
Quadro 6 – Ordem de classificação das dimensões por grupo.....	83

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Divisão dos itens relativos aos valores individuais	62
Tabela 2 – Alpha de Cronbach para cada dimensão do Inventário de Schwartz	62
Tabela 3 – Alpha de Cronbach para cada dimensão da EVT	63
Tabela 4 – Estatísticas descritivas das dimensões da EVT	73
Tabela 5 – Classificação dos escores das dimensões	73
Tabela 6 – P-valor dos testes de comparação dos escores por grupos	77
Tabela 7 – Correlação das dimensões	78
Tabela 8 – Estatísticas descritivas das dimensões do Inventário de Schwartz	78
Tabela 9 – Classificação dos escores das dimensões	79
Tabela 10 – P-valor dos testes de comparação dos escores por grupos	83
Tabela 11 – Correlação das dimensões	86
Tabela 12 – Correlação entre as dimensões individuais e relativas ao trabalho	87

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
1.1 Problemática	14
1.2 Justificativa.....	16
1.3 Objetivos	19
1.3.1 Objetivo geral	19
1.3.2 Objetivos específicos.....	19
2 REFERENCIAL TEÓRICO	20
2.1 Origem e significado da palavra trabalho	20
2.2 As mutações no mundo do trabalho no limiar do século XXI	23
2.2.1 Novas concepções sobre o trabalho e a classe trabalhadora	24
2.2.2 A institucionalização do trabalho na empresa integrada e flexível	30
2.3 Compreensão do sistema das relações de trabalho categoria RH.....	35
2.3.1 Caracterização do trabalho do profissional de RH	35
2.3.1.1 Evolução dos modelos de gestão de recursos humanos: principais atividades, funções, contribuições e papéis decorrentes.....	36
2.4 Trabalho e mobilização da subjetividade.....	44
2.5 Valores individuais e valores relativos ao trabalho.....	49
2.5.1 Contextualização dos valores individuais	49
2.5.2 Contextualização dos valores relativos ao trabalho	53
3 METODOLOGIA.....	58
3.1 Tipo e natureza da pesquisa	58
3.2 População e amostra pesquisada	59
3.3 Procedimentos de coleta de dados	59
4 RESULTADOS.....	65
4.1 Dados de identificação	65
4.2. Escala de Valores relativos ao Trabalho - EVT	72
4.3 Inventário de valores de Schwartz	78
4.4 EVT <i>versus</i> Inventário de Schwartz	86
4.5 Síntese geral dos resultados:.....	87
5 CONCLUSÃO E CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	90
REFERÊNCIAS	99
APÊNDICES	102
Apêndice A.....	102
Apêndice B.....	103
ANEXOS	107

1 INTRODUÇÃO

Estudos recentes apontam para uma série de transformações pelas quais passam as organizações, implicando mutações no ambiente produtivo. Presencia-se, nesse cenário, a uma alteração nas concepções sobre o trabalho, na evolução de suas relações, na criação de formatações trabalhistas, além de crescentes tendências e exigências à classe trabalhadora (ALBUQUERQUE, 2002; FISCHER, 2002).

Torna-se essencial refletir sobre a questão da centralidade do trabalho na sociedade contemporânea e repensar as atuais tendências, bem como os valores atribuídos pelos trabalhadores ao exercício de suas atividades. Como salienta Santana (2005), em função da reestruturação vivenciada nas atividades produtivas, depara-se com novas tecnologias de produção e formas alternativas de organização de trabalho, as quais, traduzidas em modificações no mundo profissional, trazem reflexos para a sociedade, impulsionando as pessoas a refletirem mais apropriadamente sobre o significado e sentido do trabalho.

O trabalho continua ocupando considerável espaço e relevância na sociedade. Por sua importância e pertinência no mundo globalizado, é inegável a sua influência sobre a produtividade, a satisfação e a geração de sentido para aqueles que o praticam. No entanto, observa-se que o trabalhador, inserido no atual contexto socioeconômico, vivencia o desaparecimento de empregos formais, diferenciadas formas de vínculos trabalhistas e o aumento do trabalho autônomo, como também o surgimento de novas profissões e a demanda constante pela qualificação profissional (ANTUNES; ALVES, 2004). Muitos sofrem pela ausência das oportunidades e outros por terem de trabalhar de forma intensa e exaustiva. Como consequência, reforça-se a necessidade de investimento na carreira e de manutenção da empregabilidade, ocasionando, muitas vezes, pressões e cobranças familiares e sociais, e contribuindo para o crescente estresse, para uma reflexão sobre a realização profissional e para a almejada qualidade de vida.

Corroborando com essas colocações, Borges (1999, p. 82) faz a seguinte afirmativa:

Recentemente, muito se há discutido e publicado sobre a aceleração e diversificação das transformações do mundo do trabalho, sobretudo aquelas concernentes e/ou decorrentes da introdução de novas tecnologias de produção, tais como a informatização, a automação, os novos modelos de gestão e as novas possibilidades de produtividade. Tem-se discutido o alcance dessas transformações para uma mudança acentuada na forma de conceber o trabalho, caracterizando o surgimento de novo paradigma, redefinindo o lugar do trabalho na vida da sociedade e de cada indivíduo.

Sendo assim, investigar as transformações no mundo produtivo, acompanhar a evolução do sistema das relações de trabalho, refletir sobre essas mutações na sociedade e fornecer subsídios para reflexões sobre os valores atribuídos ao exercício das atividades profissionais permanecem atuais, reforçando ser um importante objeto de estudo para os administradores contemporâneos.

1.1 Problemática

Observações sobre as novas concepções acerca do trabalho no limiar do século XXI, indagações voltadas para as mudanças idealizadas e propostas pelas empresas e reflexões sobre as experiências do trabalho e do trabalhador despertam o interesse pela investigação, pesquisa, análise e ponderações sobre as mutações no mundo do trabalho. Torna-se relevante, como consequência dessas transformações, identificar quais são os atuais valores norteadores da atuação dos profissionais contemporâneos.

Segundo Borges (2007), o trabalho está imbuído da criação e, em função desse aspecto, procura suprir determinadas necessidades dos seres humanos, o que provoca transformações na própria sociedade. Enfatiza o autor:

O trabalho não é um fim em si mesmo e está em função do homem, seu sujeito, e não o homem em função do trabalho. [...] O trabalho configura-se como um sistema que pode ser organizado como método e aperfeiçoado enquanto processo. Esta condição caracteriza o trabalho como atividade, ela própria, em evolução, resultado de processos historicamente constituídos (BORGES, 2007, p.132).

O trabalho é considerado uma atividade em constante evolução, decorrente das atualizações dos processos produtivos empresariais, que buscam atender às

demandas capitalistas. Nesse cenário, as empresas passam a adotar padrões de competitividade que as levam a ofertar produtos e serviços especializados, diversificação e atualização da produção e o contínuo e aperfeiçoado processo de relacionamento com clientes. Buscando atender às emergenciais modificações em suas estruturas de produção, passam a integrar e flexibilizar o processo de trabalho, impactando diretamente o trabalhador e sua realidade de trabalho. Está-se diante da “empresa integrada e flexível caracterizada, por uma intensificação do trabalho que retrata uma relação, na qual a exaustão é mais presente do que a inadequação de condições físicas para a realização do trabalho” (BORGES, 2007, p.133).

Como decorrência dos aspectos apontados o trabalhador vê-se diante de novas formatações de trabalho, que afetam diretamente a classe trabalhadora. Essas novas formatações traduzem-se na intensificação do trabalho, e com elas modifica-se também a forma de utilização da força de trabalho. Presencia-se, assim, a uma tendência na diminuição do emprego de mão-de-obra, embora se torne presente a crescente exigência pela atualização e qualificação profissional.

Reforça-se a necessidade constante do desenvolvimento das pessoas, mesmo aquelas já consideradas competentes. Está-se diante de um novo contexto, no qual “o desafio da administração não é o ajustamento das pessoas aos planos, mas o desenvolvimento das pessoas para enfrentar a realidade exterior dinâmica e em contínua mutação pela pressão da competitividade” (MALVEZZI, 1994, p. 27).

Nesse sentido, Borges (2007) enfatiza que o maior desafio da empresa integrada e flexível passa a ser o de propiciar a identificação do empregado com a empresa e seus produtos, de tal forma que o mesmo se envolva no processo de maneira a reconhecer a aplicação prática de suas qualificações na produção e sua contribuição para o todo organizacional.

Antunes e Alves (2004) afirmam que no cenário atual ocorre a redução de algumas classes e de categorias de trabalhadores como consequência das transformações da esfera produtiva. Surgem novas formas reguladoras de trabalho, caracterizando a prática da flexibilização do contrato de trabalho, como o trabalho autônomo, em

detrimento dos vínculos empregatícios estabelecidos anteriormente, acarretando vulnerabilidade para o trabalhador.

Exemplos práticos de flexibilização do contrato de trabalho são apresentados, caracterizando essas diferentes formas de vínculos produtivos. Percebe-se que a classe trabalhadora é lançada num ambiente de mudanças rápidas e de pouca definição, no qual os empregos são criados e, ao mesmo tempo, desaparecem em grande velocidade. Para os novos cargos, são exigidas qualificações aleatórias, que demandam um misto de habilidades, aptidões e competências. Nesse contexto, Huws (2007) propõe uma nova categorização para os trabalhadores, podendo estes ser classificados em: fixos, errantes ou fragmentados (categoria intermediária de trabalhadores que combine aspectos fixos e errantes).

Em face do exposto sobre as mutações ocorridas no mundo do trabalho, constata-se que o trabalho deve permanecer como fonte de sobrevivência construída nas relações de troca estabelecidas entre trabalhadores e empresas, em suas mais atuais e variadas formatações. Além do mais, o sentido do trabalho deve apresentar uma maior abrangência de significados, constituindo-se, também, em valor a ser agregado para aquele que o exercita.

1.2 Justificativa

Defendendo o trabalho como elemento central na identidade social dos indivíduos, justifica-se pesquisar e propiciar reflexões acerca dos valores pessoais e daqueles relacionados diretamente ao trabalho, bem assim do modo como eles afetam e atribuem significado e sentido à vida dos trabalhadores.

A investigação do significado do trabalho e dos valores a ele atribuídos torna-se relevante em função de sua representatividade e de sua pertinência. E, também, por possuir, conforme enunciam Kilimnik e Moraes (2000):

- a) importância histórico-filosófica;
- b) importância científica;
- c) importância econômica;
- d) importância sociológica;

Somam-se aos aspectos citados anteriormente as colocações de Soares (1992), pois enfatizam a importância atribuída ao tema trabalho, ao destacar as seguintes contribuições para a sociedade:

- a) tem importância histórico-filosófica;
- b) tem importância individual;
- c) afeta instituições e sociedades;
- d) implica em tendências sociais; e
- e) desperta o interesse para o desenvolvimento de pesquisas.

Referindo-se especificamente à contribuição dos estudos relativos ao trabalho no âmbito científico, constata-se que pesquisadores esforçam-se e são impulsionados a investigar o tema e seus reflexos na sociedade contemporânea. Pode-se ilustrar tal afirmativa por intermédio de Porto *et al.* (2006), que salientam ser comum verificar dedicação e esforços nacionais e internacionais relacionados aos estudos sobre os valores do trabalho e a interferência dos mesmos nas organizações e nas sociedades, reforçando a sua importância científica para a compreensão do mundo do trabalho.

Apoiado nas colocações acima, especificamente no contexto deste estudo, justifica-se pesquisar os valores pessoais e os valores relativos atribuídos ao trabalho pela categoria de profissionais de Recursos humanos, pois faz-se necessário:

- a) ampliar o entendimento da identificação do profissional de recursos humanos com o trabalho;
- b) identificar os valores considerados relevantes na atuação desses profissionais; e
- c) propiciar reflexão, a partir da priorização dos valores, sobre a atuação profissional do gestor de Recursos humanos.

Portanto, tais investigações se concretizarão ao procurar responder a uma pergunta fundamental: Quais valores norteiam a atuação de profissionais de Recursos humanos, com ou sem vínculo empregatício, em Belo Horizonte?

A maneira proposta para identificar e analisar os valores norteadores da atuação dos profissionais de Recursos humanos consistiu em realizar uma pesquisa de campo com esses profissionais, de formações acadêmicas diversas e que estejam atuando em empresas situadas em Belo Horizonte, possuindo, ou não, vínculo empregatício com essas empresas.

Os valores individuais foram categorizados em dez tipos motivacionais, de acordo com a teoria de Schwartz, com decorrente estruturação do Inventário de Valores (IVS), proposto por Tamayo e Schwartz (1993), que são: *poder*, *auto-realização*, *hedonismo*, *estimulação*, *autodeterminação*, *universalismo*, *benevolência*, *tradição*, *conformismo* e *segurança*. Já os valores relativos ao trabalho foram categorizados em: *realização profissional*, *estabilidade*, *relações sociais* e *prestígio*, de acordo com a Escala de Valores Relativos ao Trabalho (EVT), proposta por Porto e Tamayo (2003), conforme apresentação conceitual dos mesmos realizada no capítulo 2, tópico “Valores individuais e valores relativos ao trabalho”. A coleta e a análise dos dados permitiram identificar os valores considerados relevantes na atuação dos profissionais de recursos humanos, as semelhanças e diferenças na priorização desses valores e a correlação entre eles.

Para tal, tornou-se fundamental delimitar o objetivo geral deste estudo, bem como os específicos, pois os mesmos nortearam os esforços no sentido de responder à questão de pesquisa anteriormente formulada. A seguir, serão apresentados os respectivos objetivos.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo geral

Identificar os valores individuais e relativos ao trabalho que norteiam a atuação, com ou sem vínculo empregatício, dos profissionais de Recursos humanos em Belo Horizonte.

1.3.2 Objetivos específicos

Para se atingir o objetivo geral, foram definidos os seguintes objetivos específicos:

- a) Identificar quais valores individuais e valores relativos ao trabalho norteiam a atuação dos profissionais de Recursos Humanos;
- b) Analisar se existem semelhanças e divergências na priorização dos valores afetos aos profissionais de Recursos humanos, em suas diferentes formas de atuação.
- c) Discorrer sobre a correlação dos valores individuais e relativos ao trabalho na atuação dos profissionais de Recursos humanos.

Para uma melhor compreensão dos assuntos a serem tratados, os quais sustentarão os objetivos apresentados, será apresentado, no capítulo 2, o referencial teórico, que, aborda a origem e o significado da palavra trabalho, as mutações no mundo do trabalho no limiar do século XXI, o sistema das relações de trabalho na categoria recursos humanos, o trabalho e a mobilização da subjetividade e, finalmente os valores individuais e os valores relativos ao trabalho. O terceiro capítulo apresenta o detalhamento da metodologia adotada, incluindo o tipo e natureza da pesquisa, o universo e a população pesquisada, além dos procedimentos de coleta e análise dos dados. O último capítulo está destinado à conclusão.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Origem e significado da palavra trabalho

A palavra *trabalho* origina-se do latim *tripalium*. *Tripalium*. Segundo Albornoz (2004, p. 10), “era um instrumento feito de três paus aguçados, algumas vezes ainda munido de pontas de ferro, no qual os agricultores bateriam o trigo, as espigas de milho, o linho, para rasgá-los e esfiapa-los”. *Tripalium* se liga ao verbo do latim vulgar *tripaliare*, significando “torturar”. A partir de seu significado inicial, passa-se aos demais significados, como o de esforçar-se, laborar e obrar.

No Dicionário (AURÉLIO, 2004) da Língua Portuguesa, trabalho é definido como aplicação das forças e faculdades humanas para alcançar determinado fim, como também pela atividade coordenada de caráter físico ou intelectual, sendo necessária a qualquer tarefa, serviço ou empreendimento. Define-se também como trabalho o exercício da atividade como ocupação permanente, ofício ou profissão.

O trabalho tem sido estudado e discutido ao longo de nossa história por filósofos, psicólogos e antropólogos, sendo atribuído ao mesmo significados e componentes diversificados. No pensamento filosófico, é comum atribuir ao trabalho o emprego das forças espirituais ou corporais de um ser humano, objetivando o fim único da realização ou alcance de objetivos.

De acordo com Albornoz (2004), é comum encontrar mais de um significado para a palavra *trabalho*. O grego emprega uma palavra para fabricação e outra para esforço. O latim diferencia *laborare*, como a ação de labor, de *operare*, verbo que corresponde a *opus*, que é obra. Já no francês, é presente a diferença entre *travailler* e *ouvrier* ou *oeuvrer*, somando-se *tâche*, que significa tarefa. Já no inglês e no alemão, respectivamente, *work* e *werke* estão ligados à atividade criativa, enquanto *labour* e *arbeit* têm conotação de esforço e cansaço. Especificamente no português, é possível achar na palavra *trabalho* as duas conotações, ou seja: “a de

realizar uma obra que te expresse, que dê reconhecimento social e permaneça além de sua vida; e a de esforço rotineiro e repetitivo, sem liberdade, de resultado consumível e incômodo inevitável” (ALBORNOZ, 2004, p.9).

Antunes (2006), cita Aristóteles ao distinguir dois componentes pertencentes ao significado do trabalho: o pensar, relacionado à sua finalidade e que concebe os meios para sua realização; e o produzir, que realiza a concreção do fim pretendido.

Dejours (2004), ressalta a existência de controvérsias a respeito do significado do trabalho, considerando as disciplinas sociologia, economia, psicologia e engenharia. Ressalta que para alguns trata-se de uma relação social, do tipo relação salarial; para outros trata, sobretudo, do emprego. Mas para alguns trata-se de uma atividade de produção social. Enfatiza o que pensam os clínicos:

O trabalho é aquilo que implica, do ponto de vista humano, o fato de trabalhar: gestos, saber-fazer, um engajamento do corpo, a mobilização da inteligência, a capacidade de refletir, de interpretar e de reagir às situações; o poder de sentir, de pensar e de inventar (DEJOURS, 2004, p. 28).

O autor aborda outros conceitos que se complementam e situa o trabalho no contexto social. Sendo assim, define tarefa como aquilo que se deseja obter ou aquilo que se deve fazer. Refere-se à atividade como aquilo que, em face da tarefa, é realmente feito pelo operador para se chegar o mais próximo possível dos objetivos fixados pela tarefa (DEJOURS, 2004).

Ao abordar o trabalho, Braverman (1987) atribui a este conceito o significado de uma atividade que altera o estado natural dos materiais, objetivando melhorar o seu sentido de utilidade. Mas, baseando-se em Marx, o autor destaca que a importância do trabalho humano se dá não pela semelhança com o trabalho de outros animais, mas, principalmente, pela sua divergência. Ou seja, o trabalho humano ocorre de forma consciente e proposital, em contrapartida ao trabalho dos outros animais, que é instintivo. O autor salienta que, além de serem capazes de produzir mais do que consomem, os homens conseguem separar as unidades de concepção e de execução, possibilitando que cada uma delas seja realizada por uma diferente pessoa. Mas reforça que não se pode comprar trabalho, que é uma função física e mental inalienável. “O processo de trabalho começa, portanto, com um contrato ou

acordo que estabelece as condições de venda da força de trabalho pelo trabalhador e sua compra pelo empregador” (BRAVERMAN, 1987, p. 55).

De Masi (2000) aborda o significado do trabalho fazendo uma clara distinção entre o trabalho físico, ou material, e o intelectual, ou imaterial. O trabalho intelectual, ou criativo, refere-se mais ao pensar, ao criar, ao prazer da realização, enquanto que o trabalho físico está claramente associado à execução física de determinadas tarefas. Outros elementos que se encontram associados ao significado do trabalho são: o tempo, o espaço e o ócio. Aplicam-se ao trabalho intelectual regras que foram pensadas para o trabalho material, mas o trabalho material requer quase sempre uma unidade de tempo e lugar, como a própria fábrica. Já o trabalho imaterial não exige nem co-presença física, nem sincronismo.

Os horários de trabalho dos executivos e empregados ainda são programados, mesmo hoje em dia, como o dos operários na linha de montagem. [...] o trabalho intelectual não se restringe ao ócio e ao estudo. Entre trabalho material e ócio, compreendido como inércia física, existe uma contradição total. Quando o trabalho é físico, ou se trabalha, ou se goza o ócio. Mas entre a inércia física e trabalho intelectual não existe essa separação, pois o sujeito pode passar horas deitado numa rede e estar trabalhando só com a cabeça (DE MASI, 2000, p. 225).

Complementando seu raciocínio, De Masi (2000) esclarece que o trabalho pode se tornar um prazer, desde que seja prioritariamente intelectual inteligente e livre, pois, mesmo diante do cansaço, pode-se obter a euforia. Salaria que o cansaço psíquico obedece a outras leis, diferentes daquelas que se aplicam ao cansaço físico. Quando se limita ao aspecto físico, traz consigo a prostração, impondo que seja interrompido. Em contrapartida, quando se trata do psíquico, do mental, se for associado a uma grande motivação, o cansaço pode não ser vivenciado com a mesma intensidade.

Conclui-se que a própria diferença etimológica já implica atribuição de significados múltiplos e diferenciados para o trabalho, além de variados componentes que o permeiam. Somam-se a isso os novos arranjos produtivos, como consequência das atuais vivências socioeconômicas e políticas, servindo de referência para os diversos autores e teorias sobre as novas concepções sobre o trabalho as

formatações, exigências e tendências na relação trabalho e trabalhador, e a implicação direta desses processos na busca da realização profissional.

2.2 As mutações no mundo do trabalho no limiar do século XXI

As mutações vivenciadas pela sociedade atual implicam transformações na realidade produtiva, reforçando a necessidade de se repensar as concepções sobre trabalho, evolução das suas relações, novas formatações, exigências e tendências no mundo do trabalho contemporâneo. Borges (2007) enfatiza a necessidade de se discutir a questão da centralidade do trabalho na sociedade contemporânea em decorrência das transformações produtivas, além da necessidade de se repensar os produtos valorizados pelos trabalhadores e sua identificação com o próprio trabalho, resultantes das atuais relações de trabalho.

Presencia-se nas últimas décadas do século XX a transformações rápidas sofridas pela sociedade e, em especial, pelo mundo do trabalho, em busca de competitividade, qualidade de produtos e serviços, e aumento da produtividade. Santana (2005) salienta que o recente processo vivenciado pelas transformações produtivas implica mudanças nas relações entre empresas, e entre estas e os trabalhadores, afetando o cenário produtivo e as relações de trabalho.

Complementando a afirmativa, o autor destaca as principais transformações ocorridas no atual cenário produtivo (SANTANA, 2005, p. 3):

- (1) um cenário crescentemente globalizado, de abertura de mercados e de forte competição internacional, onde as unidades produtivas de grande porte ficam mais enxutas e aumentam a produtividade;
- (2) a atividade produtiva passa a exigir trabalhadores polivalentes e flexíveis que, de posse de ferramentas flexíveis, teriam como resultado de seu trabalho um produto também flexível;
- (3) a parcela de trabalhadores fora do foco principal da empresa passa a ser subcontratada de outras empresas, o chamado processo de terceirização;
- (4) o setor industrial perde volume frente ao setor de serviços e a flexibilização das atividades produtivas leva também a um aumento da precarização nos contratos de trabalhos;
- (5) na esfera sociopolítica, os sindicatos passam a lutar para se desvencilhar de uma realidade marcada pelo grande porte, pela exterioridade às empresas, pela rigidez e pelo enfrentamento direto, além do desemprego e informalização provocando o seu enfraquecimento.

O autor salienta que a “reestruturação produtiva” tem trazido graves problemas sociais quanto ao nível de emprego e a garantia dos direitos conquistados pelos trabalhadores. Presencia-se à redução de postos de trabalho ou, mesmo, de profissões, gerando inseguranças para o trabalhador assalariado, que anteriormente contava com vínculo formal de trabalho.

2.2.1 Novas concepções sobre o trabalho e a classe trabalhadora

Partindo desse cenário de transformações por que passa o trabalho e das implicações destas para a classe trabalhadora, Antunes e Alves (2004) afirmam que muitos autores têm defendido a idéia do descentramento da categoria *trabalho* e de sua possível perda de relevância como elemento estruturante da sociedade.

Para Antunes e Alves (2004), a atual classe trabalhadora não é idêntica àquela existente em meados do século passado. Ainda assim, ela não se encontra em vias de desaparecimento e nem mesmo perdeu seu sentido estruturante, embora apresente profundas transformações e viva os seus reflexos no século atual. Sendo assim, afirmam que, para compreender-se a nova forma de ser do trabalho e da nova classe trabalhadora, é preciso considerar e ampliar a concepção de trabalho.

Referindo-se à concepção atual da classe trabalhadora, Antunes e Alves (2004, p. 342) esclarecem:

A classe trabalhadora compreende a totalidade dos assalariados, homens e mulheres que vivem da venda de sua força de trabalho, não se restringindo aos trabalhadores manuais diretos, mas incorporando também a totalidade do trabalho social, a totalidade do trabalho coletivo que vende sua força de trabalho como mercadoria em troca de salário. Incorpora tanto o núcleo central do proletariado industrial, os trabalhadores produtivos que participam diretamente do processo de criação de mais-valia e da valorização do capital e abrange também os trabalhadores improdutivos, cujos trabalhos não criam diretamente mais-valia, uma vez que são utilizados como serviço, seja para uso público, como os serviços públicos, seja para uso capitalista. Pode-se também acrescentar que os trabalhadores improdutivos, criadores de antivalor no processo de trabalho, vivenciam situações muito aproximadas com aquelas experimentadas pelo conjunto de trabalhadores produtivos.

Com relação às concepções contemporâneas do trabalho, a contribuição de Borges (1999) identifica as principais concepções formais, a saber:

- a) a clássica;
- b) a capitalista tradicional;
- c) a marxista;
- d) a gerencialista;
- e) a de centralidade expressiva; e
- f) a de centralidade externa.

O quadro comparativo proposto pela autora baseia-se na análise da centralidade do trabalho na vida dos trabalhadores e das características e valores atribuídos a ele, como decorrência dos movimentos religiosos, políticos, econômico-financeiros mundiais e das reestruturações nos arranjos produtivos e trabalhistas.

De acordo com Borges (1999, p. 83), a concepção clássica originou-se na filosofia de mesma nomenclatura e no regime de trabalho escravista, no qual o trabalho ocupava baixa centralidade na vida, sendo apontado como: degradante, inferior, desgastante e duro e destinado aos escravos. “Era realizado sob um poder baseado na força e na coerção, de modo que o senhor detinha o direito sobre a vida do escravo”. O principal valor era o ócio. Segundo essa concepção, salientam Oliveira *et al.* (2004) que o trabalho era considerado como algo que torturava, estando ligado diretamente às necessidades básicas e não definia nem a liberdade nem a grandeza do homem, não valorizando nem a tarefa nem o indivíduo. Atividades políticas e/ou intelectuais não eram consideradas nesse momento como trabalho.

Anthony (1977) *apud* Borges (1999, p.83) menciona que as “contradições da concepção do trabalho, principalmente sob a influência da Igreja Católica, refletiam um movimento de transição, tentando-se superar a concepção clássica”. Por isso, notava-se uma oscilação entre considerações que, de um lado, elogiam as virtudes do trabalho e, de outro, tomam-no como “punição e/ou instrumento de expiação do pecado”. Somente com o desaparecimento da escravidão é que irão constituir-se condições materiais e econômicas que, de forma decisiva, contribuirão para esgotá-

la. Albornoz (2004) reforça a compreensão de que essas idéias sobre o trabalho duraram até o final do século XV.

Com o surgimento do livre contrato e do regime de trabalho, o assalariado tornou-se predominante. Com isso, instaura-se a segunda concepção, definida por “concepção capitalista tradicional”, segundo Borges (1999, p. 83), a qual “recebe apoio na elaboração ideológica da economia clássica, da reforma protestante, da administração clássica e da psicologia industrial”. Nesse momento, exalta-se o trabalho e é atribuída a ele alta centralidade. A autora enfatiza que o trabalho é demarcado como “mercadoria”, atribuindo-se a ele principalmente o valor da sua instrumentalidade para o sucesso econômico. O trabalho é considerado como atividade “disciplinada, sistemática, padronizada e parcelada”.

É neste sentido que Oliveira *et al.* (2004) salientam que a virtude do trabalho torna-se um símbolo de liberdade e da possibilidade do homem de transformar a natureza, as coisas e a sociedade. Essa revolução do pensamento transforma os indivíduos em trabalhadores livres e vendedores de força de trabalho, física ou mental. Para Borges (1999, p. 84), o trabalho também absorve a conotação de ser considerado árido por sua necessidade de ser “supervisionado, simplificado” e exigir poucos requisitos de qualificação do trabalhador, sendo organizado de forma a separar execução de concepção. Portanto, é visto como “planejado detalhadamente por especialistas e gerentes”, sendo-lhe exigida “obediência”. O exercício desse poder justifica-se pela “propriedade”, pelo estabelecimento de controles de “recompensas” e de “coerções” e, por fim, pelo domínio dos saberes. Mas a mais radical diferença entre esta forma de conceber o trabalho e a clássica encontra-se “na glorificação atribuída ao trabalho e no regime de trabalho no qual se fundamenta” (ANTHONY, 1977 *apud* BORGES, 1999, p. 83).

A terceira concepção, a marxista, fundamenta-se “no movimento que leva o mesmo nome, o qual surgiu partindo da crítica à concepção anterior”, segundo Borges (1999 p. 84). Esta concepção atribui “elevada centralidade ao trabalho na vida das pessoas, por representar a própria expressividade e autoconstrução do ser humano”. O trabalho deve ser produtor da própria condição humana, sendo para isso “expressivo”, fornecedor de “recompensas de acordo com as necessidades de cada

um”, apresentando “conteúdo criativo e desafiante, dignificante, sendo de controle coletivo e protegido pelo Estado”. Mas o trabalho, segundo a autora, é descrito “na sociedade capitalista” como mercadoria, gerador de alienação e exploração. E, mais, é também “humilhante, monótono e repetitivo, discriminante, embrutecido e submisso”. Todavia, se de um lado a concepção marxista do trabalho “representa uma antítese da concepção do capitalismo tradicional, no que diz respeito à definição do que seja o trabalho ideal, considerando os valores nele presentes”, de outro lado, compartilha a visão que se volta para “a glorificação ao trabalho”, fundamentando-se na “crença de que a produção em massa implica avanço qualitativo para a sociedade”.

Para Oliveira *et al.* (2004, p. 2), a concepção marxista valoriza o trabalho como um processo pelo qual o ser humano, “com sua força, conduz, regula e controla” as relações que estabelece com a natureza. Desse modo, consegue construir projetos para a realização das tarefas, transformando a natureza ao acrescentar valor à matéria bruta, criando e produzindo.

A quarta concepção, a gerencialista, emerge na “etapa oligopolista do capitalismo” (BORGES, 1999, p. 84). Esta concepção surge como forma de reação às “críticas da concepção marxista e de outros movimentos como o anarquismo”. Desenvolve-se buscando conter as reivindicações da massa, as quais “têm no sindicalismo uma forma de institucionalização”. Segundo a autora, suas formulações passam por “influências da corrente keynesiano-fordista na economia, das relações humanas na administração e pelos estudos que marcaram o surgimento da psicologia organizacional” (BORGES, 1999, p. 84).

Ainda segundo a autora, comparada às duas últimas concepções citadas, a capitalista tradicional e a marxista, “a concepção gerencialista atribui a centralidade mais baixa ao trabalho”. Considerando os valores a ele atribuídos, esta concepção, segundo Borges (1999, p. 84), defende que o trabalho seja:

(a) mercadoria, demarcando um vínculo estreito com o consumo, sendo provedor de salários, assistência, benefícios e gerando ampla rede de proteção institucional que inclui a garantia de estabilidade no emprego; (b) provedor de contatos interpessoais; (c) pobre de conteúdo, parcelado, monótono, mecanizado e repetitivo para a maioria dos trabalhadores.

Assim, o gerencialismo se torna “o movimento criador de uma nova concepção”, pois procura operar com conceitos como “a estabilidade no emprego”, e defende a existência de “programas assistenciais e/ou de benefícios”. O gerencialismo também busca promover as “relações interpessoais, objetivando amenizar as conseqüências indesejáveis” oriundas “do capitalismo tradicional”.

Borges (1999) enfatiza que surgem novas contradições no mundo do trabalho, seja pela “superação gradual e histórica do modelo taylorista/fordista de produção”, seja pela percepção crescente da necessidade de maior “flexibilização e agilidade”, seja por força da internacionalização dos mercados, seja no surgimento de novas tecnologias e modelos de gestão ou nos movimentos socioculturais da década de 1960.

De acordo com Oliveira *et al.* (2004), nesse cenário, o trabalho deixa de ser concebido como um fundamento ético da sociedade ou da vida individual, passando a ter uma significação simplesmente utilitarista, com o único fim de atender aos objetivos da sociedade de consumo.

Dessa forma, Borges (1999) afirma que essas “contradições” favorecem o surgimento de duas “novas concepções do trabalho”, aquelas que optam pela “centralidade expressiva” e aquelas que operam com “centralidade externa”, e ambas retratam as recentes mudanças do trabalho na sociedade contemporânea. A tendência da centralidade expressiva fundamenta-se na “corrente institucionalista e na economia política radical ou em abordagens sociológicas ou, ainda, na psicologia organizacional e do trabalho; e na administração de empresas, a partir das premissas da abordagem comportamental. É perceptível nesta concepção a “elevada centralidade ao trabalho”. Para Borges (1999, p.86), a centralidade expressiva

[...] descreve o trabalho na multiprocessualidade e instrumentalidade, no caráter expressivo e rico em conteúdo para alguns, empobrecido para a maioria, discriminante em vista do núcleo moderno da economia e da periferia, sistematizado, instável, de elevada tecnologia nos setores do núcleo moderno, e convivendo com vários estilos de estrutura e de gestão organizacional.

Oliveira *et al.* (2004), citando Kovács (2002), destacam que o trabalho continua a ser a atividade central que estrutura a vida dos indivíduos e da sociedade em geral, pois consideram o trabalho não apenas como meio de produção de riqueza, mas também de integração social.

Borges (1999) destaca as distinções entre os valores do trabalho na concepção marxista e na centralidade expressiva, reafirmando que os valores do trabalho no marxismo apóiam-se naquele trabalho que expressa as “características humanas”, sendo “digno” e representando fontes de “satisfação de necessidades básicas”, lidando com características de ser também “racional, deliberado e desafiante”. Entretanto, na “concepção da centralidade expressiva, os valores são necessidades e motivações básicas do ser humano”, embasadas pelas ciências humanas contemporâneas.

Finalmente, a centralidade externa surgiu concomitantemente à concepção anterior. Para Borges (1999, p. 86),

[...] a centralidade externa busca fundamentos também nas críticas desenvolvidas pela economia radical, porém conjugando com influências neoliberais. Em comparação com as demais concepções, atribui baixa centralidade ao trabalho. Descreve o trabalho de forma muito próxima à concepção anterior.

Porém, deve-se lembrar que dela diferencia-se radicalmente no que concerne aos valores. Borges (1999, p. 87) salienta as seguintes características do trabalho que a centralidade externa defende:

[...] um trabalho instrumental, um igualitarismo baseado na socialização de aspectos positivos e negativos do trabalho, sua horizontalização, instabilidade e um trabalho leve baseado na alta tecnologia e na redução da jornada de trabalho. Toma como principal valor o prazer fora do trabalho, por meio do consumo ou de atividades de lazer.

A autora conclui, considerando o cenário brasileiro, em que “as três primeiras concepções, a clássica, a capitalista tradicional e a marxista” estão presentes em nossa realidade, seja em grupos minoritários, em casos isolados ou na forma de resquícios. Por isso, acredita ser mais provável encontrar evidências da presença da

concepção clássica embora enfatize que as outras formas de concepções se mesclam e são apresentadas de forma discreta, mas não desprezível.

2.2.2 A institucionalização do trabalho na empresa integrada e flexível

O sistema das relações de trabalho, conforme Borges (1999), modifica-se ao longo da história, sendo marcado mais recentemente pela “superação gradual do modelo taylorista/fordista de produção”, favorecendo, assim, o surgimento e a “adoção de novas concepções” do mundo do trabalho, atualmente caracterizadas pela oscilação entre “gerencialismo”, “centralidade expressiva” e “centralidade externa”.

O modelo taylorista/fordista de produção cede lugar às empresas integradas e flexíveis, uma vez que, impulsionadas pelas recentes e necessárias reestruturações, elas se viram obrigadas a modificar suas estruturas, integrando e flexibilizando o processo de trabalho e atualizando suas estratégias de produção.

Nesse contexto, conforme especifica Borges (2007), são avaliadas as possíveis conseqüências das mudanças implementadas pelas empresas, correlacionando-as às experiências do labor e do trabalho para a classe trabalhadora. Nos atuais modelos produtivos, elas passam a ser institucionalizadas, seguindo o modelo da empresa integrada e flexível. A reestruturação capitalista é promovida em dentro de uma conjuntura na qual a correlação de forças entre o trabalho e o capital permitiu a esse último promover modificações significativas no modelo de produção, visando à conseqüente integração e envolvimento dos trabalhadores em seu processo. Sendo assim, os trabalhadores, mesmo apresentando resistências, não estão conseguindo efetivar interferências importantes e concretizar mudanças necessárias, vendo-se obrigados a ajustarem-se. Assim, em busca da chamada “excelência organizacional”, as empresas apóiam-se na utilização do labor humano como fonte primeira de realização e envolvimento do trabalhador em seu trabalho.

Uma mudança importante na institucionalização da empresa integrada e flexível, conforme salienta Borges (2007, p.134), é a busca, pelas empresas, do exercício de um poder que alcance maior grau de legitimidade para com o trabalhador, mediante a criação de referenciais de identificação. O objetivo desta identificação está em fazer com que o trabalhador valorize o seu trabalho e a sua própria contribuição para o alcance de resultados. Enfatiza que a adoção desta prática pelo trabalhador está na concepção de que o esforço em realizar tarefas “é ativado ou não na proporção direta do significado destas”, o que equivale dizer que a qualidade de seu trabalho dependerá sempre dos significados que os indivíduos atribuem ao conteúdo dele.

Para desenvolverem as novas formas de controle dos trabalhadores e, também, as formas de reforço à integração e envolvimento dos mesmos na produção, as empresas, conforme salienta Borges (2007, p. 134) buscam reforçar os vínculos por meio da institucionalização das missões, “transformando as metas em desafios, resgatando e incentivando valores de orgulho, sentimento e tradição do sujeito com o seu trabalho, instaurando um clima de melhoria contínua do próprio saber”. Portanto, percebe-se que as empresas atuais buscam constantemente a integração e o envolvimento dos trabalhadores em seus projetos, intensificando os vínculos existentes. Para tal, ocorre a tentativa de criação de um mundo de significados, com os quais se, pretende que o trabalhador se identifique, sendo que o modelo de trabalhador de sucesso será aquele capaz de superar barreiras e efetivar a constante auto-superação.

No modelo organizacional atual, em função da dificuldade de definição das tarefas, da flexibilidade e imprecisão do processo produtivo e da natureza do produto, troca-se o “controle do processo pelo controle do resultado do trabalho”, conforme afirma Borges, (2007, p.133). O controle dos trabalhadores no modelo flexível concretiza-se a partir do “compromisso com o alcance de resultados, os quais são estabelecidos com os empregados, inclusive os seus sistemas de remuneração e de avaliação de desempenho”.

Borges (2007) enfatiza a possibilidade de uma “rearticulação positiva do espaço do *‘homo faber’*, o homem construtor do mundo”, pois a relação se estabelece de forma mais direta entre os meios e os fins das tarefas no cotidiano do trabalhador e na sua participação na concepção de parte do produto e do serviço. No entanto, salienta a autora, seguindo a nova lógica organizacional, que habilidades similares às de seus supervisores são requisitadas dos trabalhadores para que possam atuar eficazmente, propondo soluções e auxiliando na tomada de decisões.

As empresas regulam as relações de poder, embora se faça presente uma maior autonomia para as tomadas de decisões por parte dos empregados. São exemplos dessa prática as diversas atividades implementadas pelas empresas, conforme ressalta Borges (2007), tais como os programas de responsabilidade social, funcionando como espaço de ação criativa e política para os empregados. (BORGES, 2007, p. 134) ainda acrescenta:

A exposição de idéias visando negociações, a comunicação para compartilhamento de interesses comuns e busca de soluções, a atuação mais livre junto à clientela, a criação através da possibilidade de alterar o processo do trabalho, a iniciativa para o desencadeamento de processo, são comprometidas na medida em que o ganho de autonomia se dá na mesma medida em que os trabalhadores assumem maiores compromissos.

Enriquez (1997) afirma que a empresa, “sendo protótipo da organização moderna, [...] tenta dar um sentido à sociedade para suprir as deficiências das outras instituições”. Sendo assim, “promove, atentando a declaração do grupo de trabalho da Confederação Nacional do Patronato Francês (CNPFF), certa imagem de homem firme, ator, criador, responsável, tanto na empresa como na sociedade”. O uso da ética, nesse contexto, também é citado pelo autor como forma de regular o comportamento, evitando-se que o trabalhador se contraponha às regras da empresa. Percebe-se que a integração do trabalhador nos projetos organizacionais também auxilia o controle de problemas que venham surgir com a “crescente complexidade das funções dos profissionais, com a conseqüente pressão e estresse sofridos”. Somam-se a esse quadro certas práticas gerenciais, como a remuneração por habilidades, pois objetivam direcionar a busca constante por melhores performances e por uma atualização contínua para obter novas oportunidades no horizonte organizacional. Sendo assim, acrescenta Enriquez (1997, p. 8):

A empresa, por ter como principal objetivo o alcance de resultados contábeis, introduziu a medida como o único elemento de diferenciação dos seres. Só importam as condutas comparáveis. A cifra torna-se o sinal da excelência dentro da empresa e, progressivamente, no conjunto das organizações.

Ainda reforçando a abordagem ética das relações do trabalho, a empresa concorda com a necessidade deste tipo de abordagem por causa do envolvimento com possíveis prejuízos morais, tanto para as empresas como para seus empregados. Enfatiza-se o termo *ética*, que anteriormente era reservado ao 'árido labor filosófico', sendo praticamente desconhecido do público trabalhador, mas que aparece com grande repercussão na linguagem e na prática das organizações modernas, conforme enuncia Enriquez (1997, p. 7):

Quando se examina com atenção o movimento do pensamento e da ação, que dá à ética um valor essencial, não se pode deixar de considerar que se trata, por um lado de um sinal de mal-estar profundo que afeta a sociedade ocidental e, de outro, uma tentativa de tratar desse mal, quer procurando transformar o sintoma em sinal de cura, quer buscando descobrir suas raízes e seus significados.

É também de Enriquez (1997, p. 15) a seguinte afirmação,

a emergência de uma exigência ética na organização faz precisamente com que as responsabilidades política, cívica, ecológica e psíquica sejam cada vez mais asseguradas, não porque o dinamismo da organização exige, mas porque é impossível, a quem quer que seja, ignorá-las, sob o risco de ver triunfar unicamente o cinismo perverso.

A prática da liderança, com ênfase na criação de vínculos do indivíduo com o trabalho, utilizando-se de planos de incentivo com intensas campanhas que propiciem a maior participação dos trabalhadores, é visível nas empresas contemporâneas, pois direciona os empregados para o comprometimento organizacional. Segundo esta prática, cabe ao líder envolver as pessoas cada vez mais com a missão e com os desafios organizacionais, transmitindo sentido para aqueles que realizam o trabalho, levando-os a perceber de forma mais clara a importância do seu esforço nos resultados finais da produção.

Outro elemento reforçado por Borges (2007) que funciona como "regulador da experiência integral do *homo faber* [...] é a flexibilização do contrato de trabalho", acarretando "vulnerabilidade" do trabalhador. Essa vulnerabilidade é decorrente da

“desagregação do trabalho”, introduzida pela sociedade em rede. A “atual organização do modelo produtivo” provoca “a exclusão de um grande contingente de trabalhadores do mercado de trabalho”, o chamado “desemprego estrutural, além de utilizar uma “mão-de-obra central e outra periférica” à cadeia produtiva. Depara-se com o enfraquecimento da força dos empregados em suas relações de trabalho, pois as pessoas passam a ser contratadas em uma rede flexível, terceirizada e com flexibilização do vínculo empregatício, o que provoca a facilidade de rompimento de vínculos, diferentemente das relações de emprego direto. Sendo assim, constata-se que “a forma como o trabalho vem sendo institucionalizado na empresa integrada e flexível, para atender às demanda da nova conjuntura do capitalismo”, está baseada numa relação na qual a “atuação do homem é primordialmente a de um *animal laborans*, preso às necessidades” (BORGES, 2007, p. 137)

A generalização do conformismo, aliada à impossibilidade de acreditar nas propostas das empresas, favorece a adoção de possíveis comportamentos estereotipados pelos trabalhadores, como o cinismo demonstrado diante da incongruência entre discursos e práticas, conforme menciona Enriquez (1997). O autor enfatiza que o mal-estar é generalizado, sendo reforçado pela ascensão do individualismo e, portanto, por um voltar-se para si mesmo e para os valores privados, para a impossibilidade de se representar o futuro e pelo desejo correlato de se viver intensamente o presente. Enriquez (1997) ainda destaca que a racionalidade ocidental triunfou no mundo moderno em sua forma perversa, por meio da racionalidade instrumental. Como resultado, depara-se com o emprego do homem como *animal laborans*, atuando em meio a um processo de exaustão da sua energia laborativa, servindo como um instrumento tecnológico que impede a vivência de um trabalho para ele significativo. Enriquez, (1997, p. 9) afirma:

A empresa parece ter alcançado a vitória, uma vez que transformou os seres humanos em seres técnicos ou, simplesmente em puros produtores e consumidores, transformando as relações sociais em relações entre mercadorias.

Borges (2007) reforça as concepções de Enriquez (1997), sustentando que o trabalho, em sua ambivalência, tanto pode levar o trabalhador à “infelicidade”, à “alienação”, ou até mesmo, à “doença mental” quanto, de forma oposta, pode ser

“mediador de auto-realização e da saúde”, dependendo das “estratégias individuais ou coletivas de defesa contra o sofrimento” com que o trabalhador o percebe. Apesar de ter havido “uma mudança de foco da centralidade do trabalho para uma relação mais instrumental”, como consequência e por necessidades diversas, os trabalhadores incluem, conforme (BORGES, 2007, p. 139):

A aceitação da intensificação do trabalho em jornadas estendidas, vivência de situações estressantes, compromisso de aprendizado contínuo e exercício de funções polivalentes e distintas durante o período em que se permanece trabalhando para determinadas empresas.

No entanto, pondera Borges (2007, p. 140), a institucionalização do trabalho na empresa flexível e integrada ainda pode favorecer uma atuação do trabalhador, apoiada nas capacidades humanas que propiciam a realização de seu trabalho e “compreendendo a relação entre a causa e o efeito de sua atuação, graças a sua capacidade de abstração e principalmente de utilização de suas capacidades intelectuais e manuais”. Acredita-se ser ainda possível nesse modelo de empresa contemporânea “a apropriação de parte do saber do trabalho pelo indivíduo”, no momento em que lhe for solicitado utilizar de suas habilidades para gerar valor agregado para os clientes, a organização e a sociedade.

2.3 Compreensão do sistema das relações de trabalho categoria RH

2.3.1 Caracterização do trabalho do profissional de RH

Todas as transformações resultantes da acirrada competição contemporânea geram impactos diretos na gestão das organizações e, especialmente na gestão de recursos humanos, em seus pressupostos, em suas práticas e nos papéis desempenhados pelos seus diversos atores. Conforme apontado por Antunes e Alves (2004), um dos maiores impactos no contexto organizacional se dá pela crescente exigência do nível de qualificação de seus profissionais, com implicações diretas na gestão das pessoas e nos modelos utilizados pelas organizações, resultando nas atuais tendências e na caracterização do trabalho, especificamente do profissional de recursos humanos, fazendo-se necessário dissertar sobre essa realidade.

2.3.1.1 Evolução dos modelos de gestão de recursos humanos: principais atividades, funções, contribuições e papéis decorrentes

De acordo com Fischer (2002), qualquer organização depende do desempenho humano para alcançar o sucesso. Por esse motivo, estrutura-se uma forma de atuação sobre o comportamento humano, convencionado e denominado por modelo de gestão de pessoas. Fischer (2002, p.12) atribui à gestão de pessoas, a seguinte definição:

Gestão de pessoas é a maneira pela qual uma empresa se organiza para gerenciar e orientar o comportamento humano no trabalho. Para isso, a empresa se estrutura definindo princípios, estratégias, políticas e práticas ou processos de gestão. Através desses mecanismos, implementa diretrizes e orienta os estilos de atuação dos gestores em sua relação com aqueles que nela trabalham.

No que concerne aos diferentes contextos históricos, Fischer (2002) afirma que são encontradas diferentes abordagens e modalidades de gestão, como decorrência de fatores tanto externos como internos à organização. Os fatores externos estão relacionados à cultura de trabalho de cada sociedade à legislação trabalhista vigente, papéis que são conferidos ao Estado e aos demais agentes das relações de trabalho. Os fatores internos referem-se ao produto da organização e ao serviço oferecido, à tecnologia empregada, à estratégia adotada na organização do trabalho e à própria cultura organizacional, com sua estrutura vigente.

Fischer (2002, p. 11) salienta que o que diferencia um modelo de outro “são as características dos elementos que os compõem e a capacidade dos mesmos de interferir na vida organizacional, proporcionando-lhe identidade própria”. Por componentes da gestão de recursos humanos compreende-se tudo aquilo que interfere de alguma forma nas relações organizacionais, podendo ser exemplificados pela implementação de diretrizes, por fusão ou transferência de unidades e pela busca de formas diferenciadas de atendimento ao cliente. O arranjo desses componentes no modelo de gestão adotado é que diferenciara uma empresa, favorecendo a “fixação de sua imagem e de sua competitividade”.

Fischer (2002), ao analisar o RH sob a ótica da evolução histórica, observa que, articulando-se formas de operação e a maneira como são direcionadas as relações

organizacionais, possibilita-se o entendimento das especificações e complementaridades que se constituem entre os diversos modelos de gestão de pessoas e as determinações históricas da época em que surgiram.

O autor classifica em quatro categorias as principais correntes do conhecimento sobre a gestão, considerando os respectivos períodos históricos e a articulação de seus conceitos e componentes. Para (FISCHER, 2002, p. 19), os quatro modelos encontrados são: “modelo de gestão articulado como departamento pessoal, como gestão de comportamento, como gestão estratégica e, finalmente, como vantagem competitiva”.

O modelo de gestão articulado como departamento pessoal, bem como de gestão de comportamento, desenvolvidos entre as décadas de 1930 e 1970, já são bastante conhecidos, tendo sido objetos de dissertações inúmeras vezes. Portanto, a título de contextualização da evolução histórica deste estudo, consideram-se as duas últimas correntes: a gestão estratégica e a gestão como vantagem competitiva.

O modelo de gestão, conforme salientam Lacombe e Tonelli (2001), intitulado “Administração Estratégica de Recursos Humanos”, surge nos Estados Unidos, na década de 1980, tendo sido considerado como possível nas organizações brasileiras anos depois. Pesquisas reforçam que este modelo de gestão ainda era ignorado no Brasil na década de 1980 e, mesmo, na década de 1990, pois a maioria das empresas brasileiras ainda não adotava suas práticas.

Para Fischer (2002), este modelo de gestão surge entre as décadas de 1970 e 1980, em função da inclusão do novo “critério de efetividade”, o caráter estratégico, que, introduzido no modelo de gestão, origina a denominação de “Gestão estratégica de recursos humanos”. Concordando com Lacombe e Tonelli (2001), o autor reforça que o caráter estratégico foi inicialmente demarcado pelos pesquisadores da Universidade de Michigan, sinalizando uma ruptura com as escolas comportamentais. Tal ruptura decorre da mudança conceitual, não mais se atribuindo à motivação o aspecto central da gestão, uma vez que é possível que, mesmo estando saciados em suas necessidades e dispostos a atuar, os empregados não necessariamente atenderiam às diretrizes estratégicas das

organizações. Reconhece-se, assim, o avanço proporcionado pelos estudos do grupo americano, demonstrando a importância do caráter estratégico no modelo de gestão.

De acordo com Lacombe e Tonelli (2001), a definição de planejamento estratégico para recursos humanos na abordagem dos autores de Michigan consiste em atrelar missão, estrutura e recursos humanos (RH). Entretanto, a maior ênfase é dada à missão e à estratégica, tendo os recursos humanos que se adequar às mesmas. Sendo assim, o Planejamento Estratégico de Recursos Humanos (PERH) deveria ater-se, basicamente, às práticas da seleção, avaliação, remuneração e desenvolvimento (LACOMBE; TONELLI, 2001).

Conforme salienta Fischer (2002, p.24), todavia atenção especial deveria ser dada aos limites dessa nova concepção, uma vez que o papel de recursos humanos estaria restrito à adaptação da estratégia de negócio e à subsequente implantação de suas diretrizes. Nessa realidade, “não se levaria em consideração a possibilidade de a administração de recursos humanos intervir na estratégia corporativa, introduzindo nas decisões tomadas uma visão estratégica das pessoas e sua contribuição para a organização”.

Partindo dessa reflexão e avançando em seus estudos, teóricos de Harvard passam a considerar na gestão de pessoas os fatores internos e externos à organização. Reforça-se, segundo Fischer (2002), a necessidade de um modelo de gestão que buscasse conciliar os interesses dos *stakeholders*, compreendido pelos acionistas, gerentes, grupos de empregados, sindicatos, comunidade e governo, com as pressões situacionais relativas às políticas de gestão. Como resultado, segundo Lacombe e Tonelli (2001), adota-se um modelo de gestão com práticas voltadas para o grau de influência do empregado, implicando sua participação: o fluxo de RH compreendendo recrutamento, utilização da mão de obra e demissão; o sistema de recompensas; e os sistemas de trabalho, voltado para a organização do trabalho.

Lacombe e Tonelli (2001, p. 159), citando Devana, Fombrun e Tichy (1984), afirmam que essas práticas de recursos humanos passam a basear-se em elementos como respostas às perguntas:

a relação que a organização quer estabelecer com o empregado, se limitada a recompensar desempenho ou se baseada na troca de comprometimento por qualidade do trabalho a ser realizado; o grau de participação que se pretende dos empregados; a ênfase dada ao recrutamento, se interno ou externo, quando necessário; por fim, se o desempenho será baseado e avaliado de forma individual, ou em equipes, ou, ainda, alguma mistura entre os dois.

Dando seqüência à abordagem estratégica, Albuquerque (2002) salienta que o estudo da evolução do conceito de estratégia foi sinalizado pela grande ênfase dada ao planejamento estratégico em detrimento dos aspectos de sua implantação. Tal fato relaciona-se com questões específicas da implantação estratégica, considerando as capacidades internas da organização, especialmente de seus recursos humanos, que deveriam estar mais integrados ao processo de formulação estratégica. Nesse sentido, salienta-se que a participação em um processo de formulação estratégica torna-se essencial para que ocorra o subsequente comprometimento, traduzido em estratégia de comprometimento das pessoas com os objetivos organizacionais.

Ainda segundo Albuquerque (2002), considerar o processo de gestão estratégica em seu conceito mais profundo é possibilitar que se saia do discurso e o execute; é atrelar a estratégia de recursos humanos à estratégia organizacional, baseando-se em sua visão e desenvolvendo as subseqüentes etapas da estratégia funcional. Salienta-se a necessidade de se contar com profissionais multidisciplinares, com capacidade de reconhecer as mudanças e interpretá-las à luz das políticas da empresa. Somente desta forma, segundo o autor, alcançam-se as vantagens competitivas, apoiando-se em equipes qualificadas e comprometidas com os objetivos estratégicos das organizações.

Corroborando com as idéias de Albuquerque (2002), Fischer (2002) menciona que profissionais de recursos humanos salientam as dificuldades práticas para adotar uma perspectiva estratégica de gestão de recursos humanos, para atrelá-las às suas políticas internas. Embora exista uma orientação pela corrente estratégica em suas práticas de gestão, a realidade que caracterizava uma atuação estratégica de recursos humanos ainda era pouco difundida.

Apesar desse cenário de dificuldades práticas, Fischer (2002) alerta a respeito da corrente estratégica de gestão de pessoas. Para ele, a linha de embasamento desse pensamento aponta para um novo conceito e forma de articular o modelo de gestão. Por isso, salienta-se ser necessário, mediante de orientação estratégica, a adaptação das políticas e práticas de recursos humanos à realidade das organizações nacionais.

Concomitante a esse cenário brasileiro, ainda marcado por uma defasagem nas práticas de gestão estratégica, surge na década de 1990, o conceito de gestão de recursos humanos como vantagem competitiva, decorrente da era da competitividade.

Para melhor entendimento da gestão como vantagem competitiva, Fischer (2002, p.26) reforça a contribuição de Porter (1989) em que este autor analisa a incapacidade ainda presente nas empresas de traduzirem as suas estratégias em ações viáveis. É necessário adicionar novo foco, orientado pela defesa e sustentação da vantagem competitiva, introduzindo a “noção de valor agregado ao produto e de cadeia de valor”, considerados elementos essenciais para a manutenção da vantagem competitiva da organização. Sendo assim, Fischer (2002) salienta que seria difícil, diante dessa nova realidade, referir-se à gestão de pessoas sem deixar de considerar a questão da competitividade e a da agregação de valor para o negócio e para os clientes.

Nesse contexto marcado pela manutenção da vantagem competitiva, introduz-se o novo e principal papel atribuído ao modelo competitivo de gestão, o de mobilizar a energia emocional dos profissionais para desenvolver e aplicar as competências individuais necessárias para se alcançar as competências organizacionais, com conseqüente posicionamento diferenciado. Dessa forma, no final dos anos de 1980 e início dos de 1990, a gestão de recursos humanos somaria à perspectiva estratégica a perspectiva de gestão como vantagem competitiva, na qual o ser humano passa a ser visto e tratado como agregador de vantagem competitiva, conforme salienta Fischer (2002). Este admite que na realidade brasileira começa a surgir esta tendência na gestão de pessoas quando se amplia o reconhecimento da importância que o cliente exerce no ambiente competitivo.

Enriquecendo a opinião anterior, Lacombe e Tonelli (2001) acrescentam que no modelo competitivo de gestão as políticas de recursos humanos voltam-se, de forma flexível, para a manutenção das pessoas nas organizações, o que acarreta nova formatação nas relações de trabalho. Torna-se presente também nas políticas adotadas o intercâmbio de carreiras e funções, focando o desempenho atrelado a incentivos grupais e favorecendo a atuação das equipes.

Fischer (2002), apoiado nas citações de Lawler (1995), defende que o modelo competitivo de gestão de pessoas continua tendo como referência de atuação o comportamento humano, conforme preconizava a Escola de Relações Humanas, e que deverá atrelar esse comportamento às estratégias da organização, construindo uma atuação articulada e produtiva, além de ter que gerar, por intermédio das pessoas, competitividade nas empresas, que se encontram em meio às turbulentas transformações contemporâneas. Finalizando, o autor afirma que os aspectos apontados serão os novos norteadores do modelo competitivo da gestão de pessoas, ampliando assim as funções, contribuições, atuação e o papel da área de Recursos Humanos e de seus profissionais, conforme ilustra o QUADRO 1.

Quadro 1 – ARH estratégico versus vantagem competitiva

RH	Gestão estratégica	Gestão como vantagem competitiva
Período	1980 à 1990	1990 ao momento atual
Fatores que impulsionaram o surgimento	Reconhecimento e importância dos fatores do ambiente; necessidade de vincular gestão de pessoas às estratégias organizacionais.	Maior competitividade; necessidade de diferenciação; pessoas vistas como recursos para vantagem competitiva.
Papel da ARH	Adaptação das pessoas às necessidades estratégicas.	Transmissão das estratégias às pessoas e transformá-las em agentes de competitividade.
Funções e contribuições do RH	Motivar empregados, manter segurança e bom ambiente, garantindo envolvimento.	Estratégica, competitiva, focada na mudança e no envolvimento dos empregados.
Principais atividades do RH	Recrutamento Interno, treinamento e desenvolvimento; busca de práticas ideais; terceirização e descentralização.	Administrar redes de agentes organizacionais: gerentes, parceiros internos e externos; administrar programas que dependem do comportamento das pessoas; criar instrumentos de gestão para as pessoas; mensurar impactos de RH; manutenção da capacidade intelectual da organização; orientação para um desenvolvimento integrado.

Fonte: Adaptado de Lacombe e Tonelli (2001)

Confirmando a análise de cenário realizada por Fischer (2002), Ferreira e Teixeira (2006) reforçam que as mudanças ocorridas no mercado competitivo impactam diretamente o ambiente organizacional, mas, especificamente, no papel a ser desempenhado pelos profissionais de recursos humanos diante do modelo competitivo de gestão de pessoas, atribuindo-lhe especial relevância.

Ferreira e Teixeira (2006) salientam que, assim como os papéis, também as normas e valores são ingredientes necessários e essenciais às organizações. Esclarecem que “papéis definem e prescrevem formas de comportamento relacionadas a determinadas tarefas, as normas são expectativas transformadas em exigências”. Citando Tamayo e Godim (1996), os autores acrescentam que os valores “são as justificações e aspirações ideológicas mais generalizadas” (FERREIRA e TEIXEIRA, 2006, p. 59).

Partindo dessas colocações, Ferreira e Teixeira (2006, p. 60) assim especificam o papel desempenhado pela área:

[...] o papel que a área de RH desenvolve nas organizações é construído a partir das expectativas que os profissionais que a integram acreditam que os demais gestores e empregados a eles dirigem na qualidade de exigências sobre suas ações. A percepção dessas expectativas é construída ao longo do tempo da carreira dos profissionais de RH, quer seja através do conhecimento acadêmico adquirido, quer seja pela participação em grupos profissionais e pela sua vivência dentro das organizações, formando um conceito de papel a ser desempenhado e gerando ações que o concretizem.

Atualmente um dos modelos mais conhecidos sobre papéis de RH é o de Ulrich (2002), Considerado como sendo aquele que mais tem influenciado a atuação dos profissionais de RH e suas expectativas em relação a essa área, conforme elucidam Ferreira e Teixeira (2006).

Ao questionar as contribuições e atuações da área, estruturada como departamento de RH, Ulrich (2002) prioriza um novo foco para a sua atuação, ou seja, a necessidade de definir metas que possam garantir resultados para a organização e seus empregados, e não apenas as tradicionais e burocráticas atividades até então desenvolvidas por esse departamento. Nesse sentido, o autor afirma que “com as

metas definidas, podem-se estipular os papéis e as atividades de parceiros empresariais” (ULRICH, 2002, p. 40).

Partindo dessas considerações, o autor estrutura o seu modelo a partir de dois eixos. O eixo vertical representa os focos estratégicos (voltado para as estratégias de longo prazo) e o cotidiano/operacional (voltado para o curto prazo). Já o eixo horizontal representa as atividades compreendidas desde a administração de processos até a gestão de pessoas. No cruzamento desses eixos, delineiam-se os quatro principais papéis de RH: administração de estratégias de recursos humanos; administração da infra-estrutura da empresa; administração da contribuição dos funcionários; e administração da transformação e mudança, conforme demonstrado na FIG 1.

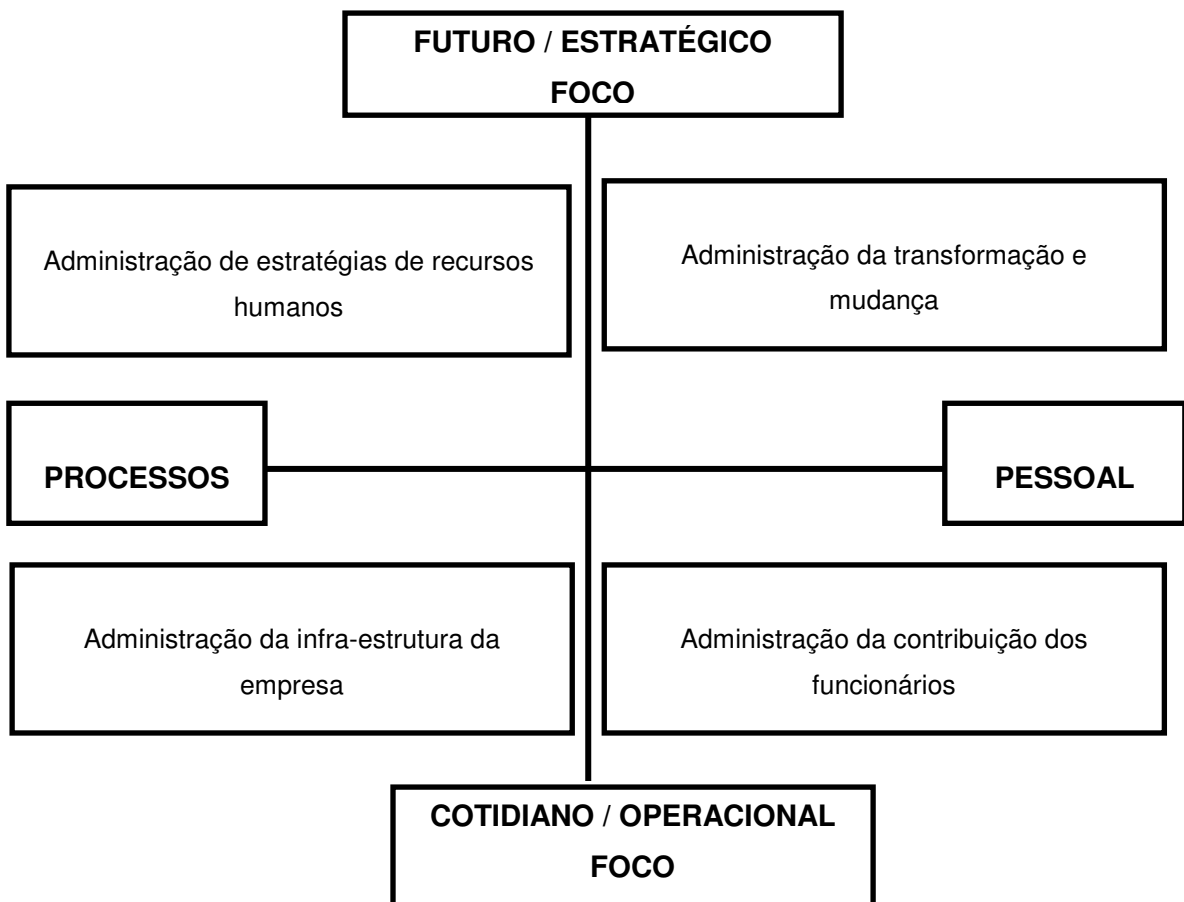


Figura 1 - Papéis de RH na construção de uma organização competitiva

Fonte: ULRICH, 2002, p.40

Segundo o autor, esses papéis geram as seguintes metáforas: parceiro estratégico, especialista administrativo, defensor dos funcionários e agente de mudança. Para a melhor compreensão dos papéis do profissional de RH, Ulrich (2002, p. 41) ressalta que devem-se considerar os seguintes pontos: “as metas a serem atingidas desempenhando-se cada papel, a metáfora característica ou imagem visual que acompanha cada papel e as atividades que o profissional de RH deve executar para desempenhar cada papel”, conforme demonstrado no QUADRO 2.

Quadro 2 – Definição dos papéis de RH

Papel / Função	Resultado / Metas	Metáfora	Atividade
Administração de estratégias de recursos humanos.	Execução da estratégia	Parceiro estratégico	Ajuste das estratégias de RH à estratégia empresarial
Administração da infraestrutura da Empresa.	Construção de uma infraestrutura eficiente	Especialista administrativo	Reengenharia dos processos de organização
Administração da contribuição dos funcionários	Aumento do envolvimento e capacidade dos funcionários	Defensor dos funcionários	Ouvir e responder aos funcionários
Administração da transformação e da mudança.	Criação de uma organização renovada.	Agente da mudança	Gerir a transformação e a mudança

Fonte: Ulrich (2002, p. 41)

O modelo proposto por Ulrich (2002) a ser empregado no cenário competitivo atual enfatiza os papéis que a área de RH deve desempenhar, atrelado aos resultados almejados, considerando suas respectivas metáforas e atividades específicas a serem desenvolvidas.

2.4 Trabalho e mobilização da subjetividade

As pessoas não fazem simplesmente parte da estrutura produtiva de uma organização; elas constituem a sua essência, conforme Davel e Vergara (2001, p. 31),

As pessoas, nas organizações, constituem o princípio essencial de sua dinâmica, conferem vitalidade às atividades e processos, inovam, criam, recriam contextos e situações que podem levar a organização a posicionar-se de maneira competitiva, cooperativa e diferenciada com clientes, outras organizações e com o ambiente de negócios em geral.

O pressuposto acima reforça a relevância e pertinência em discorrer sobre as relações do trabalho, sua conseqüente subjetividade e mobilização de valores. O trabalho, como elemento central na identidade social dos indivíduos, possibilita a sua constituição no ser trabalhador, implicando suas experiências e vivências.

Davel e Vergara (2001, p. 42) salientam a contribuição do estudo da subjetividade por favorecer a compreensão da “experiência humana, em sua fonte mais complexa, rica e profunda”.

Ainda, percebe-se um movimento de direcionamento das pessoas para olharem para o interior de si, apesar de viverem em um momento no qual se priorizam a exterioridade e o consumismo: as necessidades impostas pelo avanço tecnológico, numa época em que a acumulação, a imagem gerada e o status atrelado parecem prevalecer sobre o indivíduo e sua essência,

Reforçando e complementando a citação acima, Fromm (1978) enfatiza a existência de dois modos de concepção, de interação e de ação humana, ambos presentes no ser humano: o modo ‘ter’ (possuir), que se origina do fator biológico do desejo de sobrevivência; e o modo ‘ser’ (partilhar), impulsionado pelas condições específicas da existência humana e pela necessidade inerente de ultrapassar o isolamento e socializar-se. Portanto, a objetividade encontra-se atrelada ao ‘ter’ e a subjetividade, ao ‘ser’. Vale ressaltar que a subjetividade não está dissociada da objetividade. Sendo assim, as formas de conceber a realidade pelo *ter* não excluem aquelas que se orientam para o ‘saber ser’, embora situações problemáticas possam surgir quando um modo se torna excessivamente valorizado em detrimento do outro.

Nesse sentido, Davel e Vergara (2001) salientam que, ao considerar as questões subjetivas, deve-se ponderar que toda pessoa tem seus espaços interiores e que esses espaços relacionam-se com a exterioridade historicamente construída, sendo decisivos nas escolhas das pessoas durante toda a sua vida, além de provocarem mudança ao redor.

Davel e Vergara (2001) assim definem a subjetividade:

Aquilo que é fundamental ao ser humano e que permanece subjacente; designa a interioridade da pessoa, a singularidade e a espontaneidade do eu, enfim, a subjetividade é tudo aquilo que constitui a individualidade humana e que sedimenta todo e qualquer conhecimento possível (DAVEL; VERGARA, 2001, p. 43).

Estudos sobre o tema da “Subjetividade” foram marcados pela contribuição dos filósofos gregos, conforme enunciam Davel e Vergara (2001), quando acrescentam que Sócrates tornou-se historicamente conhecido também pela célebre frase: “Conhece-te a ti mesmo”, com que expressava a busca objetiva da verdade como uma espécie de mergulho da pessoa em seu interior. No entanto, segundo os próprios autores, séculos depois de Sócrates, também os estóicos enfatizavam não exatamente o que deve ser conhecido, mas o como se conhece algo. É com Sêneca que se começa a perceber com mais clareza a noção de que as pessoas são dotadas de um espaço interior, que se distingue da exterioridade, como apontado pela expressão: “Sêneca vê o homem, sujeito da ação, constituído por esse espaço, no qual se encontra sua verdade, o valor verdadeiro para fazer frente ao mundo dos falsos valores da vida social” (DAVEL; VERGARA, 2001, p. 45). Percebe-se, então, a distinção da tradição grega, pois se delineia a busca do ser feliz, e não somente a aquisição do saber.

No entanto, segundo Davel e Vergara (2001), será no pensamento medieval que se aprofundará a noção de interioridade, por meio da evocação do *homo interior* e pela noção de *sensus interior*. A noção de interioridade aproxima-se do conceito moderno de subjetividade pela contribuição de Santo Agostinho, quando atribui ao caminho da transformação a atenção dada pela pessoa ao seu interior, ao foco que dá a seus pensamentos e sentimentos, no momento mesmo da experiência que está vivendo. Os autores registram a contribuição do filósofo:

Ninguém aprende nada por meio de palavras, porque elas são exteriores à pessoa, variam de língua para língua e são sinais arbitrários das coisas. Elas não podem significar experiência, sempre individual e intransferível. É com esta que a pessoa aprende. A experiência está no espaço interior de cada um (DAVEL; VERGARA, 2001, p. 45).

Todavia, o nascimento da teoria do sujeito psíquico é mais recente. Com ela desenvolve-se o termo *interioridade* e apropria-se do subsequente, a subjetividade. De acordo com Enriquez (2006), é por meio da psicanálise e, especificamente, com Freud, que se alcançam o inconsciente e o reconhecimento deste sujeito psíquico, o que equivale a dizer que ser reconhecido como sujeito psíquico é ser respeitado em seu fórum interior, no trabalho do pensamento, na atividade de sublimação. Tal abordagem confirma-se na seguinte observação:

O homem moderno deve não apenas a descoberta crucial do inconsciente e, portanto, de sua divisão estrutural mas, sobretudo, do reconhecimento em si de uma atividade psíquica intensa e contínua, outorgando um grande lugar ao jogo das pulsões, dos sentimentos, dos desejos, das fantasias e dos processos de recalque, de idealização, de projeção, etc, que animam tanto a vida dos indivíduos como a do *socius* (ENRIQUEZ, 2006, p. 127).

Ao propor-se contextualizar as relações existentes entre trabalho e subjetividade, ressalta-se que isso dar-se-á pelo viés da psicodinâmica do trabalho. Segundo Dejours (2004), pode-se entender a psicodinâmica do trabalho como uma disciplina clínica que se apóia na descrição, no conhecimento e na exploração das relações entre trabalho e saúde mental. Sendo assim, a psicodinâmica do trabalho dedica-se à investigação e ao registro dos resultados das relações entre trabalho e saúde mental, por meio de teorias que englobam a psicanálise e a teoria social.

Dejours (2004) inicia por definir trabalho, pela vertente clínica, como um saber-fazer, que implica a mobilização do corpo, da inteligência, da capacidade de refletir, de interpretar e de reagir às situações apresentadas, adquirindo o poder de sentir, de pensar e de inventar. Soma-se à definição de trabalho a contribuição do autor sobre a necessidade de o indivíduo ter de preencher uma lacuna entre o que é prescrito e o que é real no trabalho, cabendo a ele inventar ou descobrir este caminho a todo o momento.

Pelo viés da psicodinâmica do trabalho, Dejours (2004) defende a seguinte hipótese:

O trabalho não é redutível a uma atividade de produção no mundo objetivo. O trabalho sempre coloca à prova a subjetividade, da qual esta última sai acrescentada, enaltecida, ou ao contrário, diminuída, mortificada. Trabalhar constitui, para a subjetividade, uma prova que a transforma. Trabalhar não é somente produzir; é, também, transformar a si mesmo e, no melhor dos casos é uma ocasião oferecida à subjetividade para se testar, até mesmo para se realizar (DEJOURS, 2004, p. 30).

Pela análise da psicodinâmica e das contribuições de Dejours (2004), enfatiza-se que o trabalho não é limitado pelo tempo físico efetivamente transcorrido nas organizações. O trabalho ultrapassa qualquer limite dispensado ao tempo de trabalho. Ele mobiliza a personalidade por completo. Portanto, é defendido que o trabalho, naquilo que ele tem de essencial, não pertence ao mundo visível. Dessa maneira, o que se avalia corresponde somente àquilo que é visível, a parte materializada da produção e que não tem nenhuma proporcionalidade passível de comparação com o trabalho efetivo. Dessa forma, uma parte importante do trabalho efetivo permanece obscura, não podendo ser avaliada.

No entanto, prosseguindo com o embasamento da teoria psicodinâmica do trabalho, o próprio Dejours (2004) enfatiza que o trabalho não se restringe apenas a uma atividade, o fazer em si, mas também é forma de relação social, implicando relações de desigualdade, de poder e, até mesmo, de dominação. Portanto, o trabalho não é expresso somente pela tarefa. Sua compreensão exige a ampliação da observação por meio das relações sociais e no que se refere ao desenvolvimento da inteligência e da subjetividade. Sendo assim, o real do trabalho não é somente o real do mundo objetivo, mas também o real do mundo social.

O autor salienta que é em função da busca pela melhoria da organização do trabalho que se instala a possibilidade de estabelecer uma continuidade entre a vida, a cultura e a própria civilização. Dejours (2004) acrescenta afirmando que, a despeito da evolução contemporânea, à presença-se a tendência em sacrificar a subjetividade em detrimento da rentabilidade e competitividade. Ele ilustra tal afirmativa a partir de dois princípios. O primeiro refere-se ao recurso sistemático da avaliação quantitativa e objetiva do trabalho, esclarecendo que se o essencial do trabalhar revela-se pela subjetividade, então o que é avaliado não corresponde inteiramente ao trabalho. A avaliação funciona como um meio de intimidação e de dominação.

O segundo princípio repousa na individualização, além do apelo à concorrência generalizada entre as pessoas, entre as equipes e entre os serviços. Sendo assim, os contratos de objetivos, a avaliação individualizada do desempenho, a concorrência entre os agentes e a precarização das formas de emprego conduz ao

desenvolvimento de condutas desleais entre pares e às ruínas da solidariedade. Este autor complementa sua análise citando as conseqüências desses princípios da organização do trabalho que promovem o crescimento da produtividade e da riqueza, mas leva à subjetividade e à vida no trabalho.

Dejours (2004) ainda aponta, de forma otimista, que se o trabalho pode gerar o pior, como hoje, ele também pode gerar o melhor. Tudo dependerá de cada pessoa, de sua capacidade de pensar as relações entre subjetividade, trabalho e ação.

Apoiando-se nas contribuições dos diversos autores que abordam relações de trabalho e subjetividade, apesar de ser considerado usual atualmente avaliar o trabalho somente pelo que é visível, pelo que se torna aparente, pode-se ampliar o entendimento do trabalho a partir do seu sentido, que se expressa especialmente através de valores.

2.5 Valores individuais e valores relativos ao trabalho

2.5.1 Contextualização dos valores individuais

Torna-se relevante e apropriado conceituar valores, destacar a sua interferência na vida do ser humano como norteador de seus comportamentos e ações, bem como esclarecer as mudanças na sociedade e no mundo do trabalho.

Porto e Tamayo (2005, p.17) confirmam que estudar valores já era uma preocupação dos antigos filósofos. Nessa ciência, “os valores se constituíram como fonte de reflexão seja na definição do que é Bom ou no que é Belo”. No entanto, somente a partir do início do século XX, é que os cientistas sociais dedicaram-se ao tema, passando a se preocupar com esse fenômeno e suas contribuições sociais. A contribuição da psicologia dar-se-á a partir da metade o século XX, focando os valores a partir do indivíduo, visando “identificar quais valores são importantes, sem fazer prescrições”. Sendo assim, o conjunto de valores identificados e priorizados pelos indivíduos é importante e auxilia na compreensão do “pensamento e ações humanas” (PORTO E TAMAYO, 2005, p. 17).

Tamayo (1996, p. 178) destaca a existência da dimensão motivacional dos valores apontada pela psicologia e esclarece, por meio do desenvolvimento e citação do

conceito de valores, como sendo: “princípios transituacionais, que expressam interesses ou desejos, relativos a tipos motivacionais, ordenados segundo a sua ordem de importância e que orientam a vida do indivíduo”. Reforça que os valores são traduzidos em metas pelo indivíduo, relacionadas “a estados de existência ou a modelos de comportamentos desejáveis”. A base dos valores se encontra na dimensão motivacional, uma vez que retrata os aspectos relativos aos interesses e desejos dos indivíduos.

A despeito da necessidade de se pesquisar valores, identificar componentes e defini-los, Rockeach (1973), citado por Pires e Macêdo (2005, p. 2), foi um pesquisador que dedicou seus estudos aos valores, assim o definindo:

[...] uma crença duradoura, um modo específico de conduta ou estado-fim de existência que é pessoalmente ou socialmente preferível por um modo oposto ou contrário de conduta ou estado-fim de existência. Um sistema de valores é uma organização duradoura de crenças em relação a modos de conduta preferíveis ou estados finais de existência ao longo de um contínuo de importância relativa.

Os autores esclarecem, a partir da citação de Rockeach (1973), que os valores são ordenados por prioridade de importância, sendo esta passível de ser reordenada quando se dá uma mudança de valores e, com ela, o rearranjo da hierarquia destes. Reafirmando o caráter de ordenação e hierarquia, Schwartz (1999), citado por Porto e Tamayo (2003, p.145), assim o define: “os valores são critérios ou metas que transcendem situações específicas, que são ordenados por sua importância e que servem como princípios que guiam a vida do indivíduo”.

Além do caráter ordenado e hierárquico, Porto e Tamayo (2003) salientam que o sistema de valores pode ser estruturado em dois níveis. O primeiro nível é considerado como a estrutura geral, estando relacionado a todos os aspectos da vida. Sendo assim, essa estrutura reveste-se de caráter amplo e abstrato. Já o segundo nível refere-se às estruturas associadas a contextos específicos, como família, trabalho e religião.

Acatando a estruturação proposta por Porto e Tamayo (2003) para os valores, consideram-se neste estudo os valores individuais como aqueles atrelados à

estrutura geral e os valores relativos ao trabalho como àqueles atrelados à estrutura específica.

De acordo com Pires e Macêdo (2005), Schwartz e Bilsky (1990) salientam existir nos valores a incorporação de tipos motivacionais, uma vez que se encontram nos mesmos a expressão de interesses e de desejos inerentes aos seres humanos. Sendo assim, os autores, a partir de Schwartz e Bilsky (1990), apresentam os como sendo “metas individuais transituacionais que expressam interesses concernentes a um tipo motivacional” (PIRES e MACÊDO, 2005, p. 2). Porto e Tamayo (2003) comentam, por intermédio de Schwartz (1992), que a estrutura dos valores humanos está fundamentada nas “necessidades biológicas básicas, nas necessidades de coordenação social e nos requisitos para o bom funcionamento dos grupos” (PORTO e TAMAYO, 2003, p. 146).

Com base nessas necessidades e valores, agrupados e nomeados, foi desenvolvida a Escala de Valores de Schwartz (1992), composta por 56 (cinquenta e seis) valores, que seriam submetidos aos indivíduos e avaliados por estes conforme o grau de importância. Porto e Tamayo (2003, p. 146), apresentam uma escala contendo valores, agrupando-os em dez tipos de valores e suas respectivas metas motivacionais. QUADRO 3.

Quadro 3 – Tipos de valores e metas motivacionais

Tipos de valores	Metas Motivacionais
Poder	Busca da preservação de uma posição social em um sistema social.
Auto-realização	Busca do sucesso pessoal mediante a demonstração de competência de acordo com as regras sociais.
Hedonismo	Busca de prazer e gratificação para si mesmo.
Estimulação	Busca de novidade e estimulação na vida.
Autodeterminação	Busca de independência de pensamento e ação.
Universalismo	Compreensão e proteção do bem-estar de todos e da natureza.
Benevolência	Preocupação com o bem-estar de pessoas próximas.
Tradição	Respeito, compromisso e aceitação dos costumes e idéias de uma cultura ou religião.
Conformismo	Restrição de ações e impulsos que podem magoar outros ou violar as expectativas sociais e normas.
Segurança	Busca de segurança, harmonia e estabilidade da sociedade, dos relacionamentos e do self.

Fonte: adaptado de Porto e Tamayo (2003).

De acordo com Pires e Macedo (2005), Schwartz (1992) desenvolve o instrumento composto por estes 56 valores, que devem ser avaliados em uma escala que compreenda nove pontos como “princípios orientadores da sua vida”, variando de 7 (suprema importância) a -1 (oposto aos meus valores). Estes autores afirmam que Schwartz (1992) constata que a projeção e a apresentação dos valores em uma figura bidimensional favoreceriam a organização dos valores, bem como poderiam elucidar e esclarecer a relação de compatibilidade e conflitos entre metas motivacionais e os respectivos valores que as embasam. Essa projeção e a apresentação dos valores, bem como a citação das relações de compatibilidade e conflitos citadas por Schwartz (1992), são apresentadas por Pires e Macedo (2005. p. 3), conforme demonstra-se na FIG. 2.

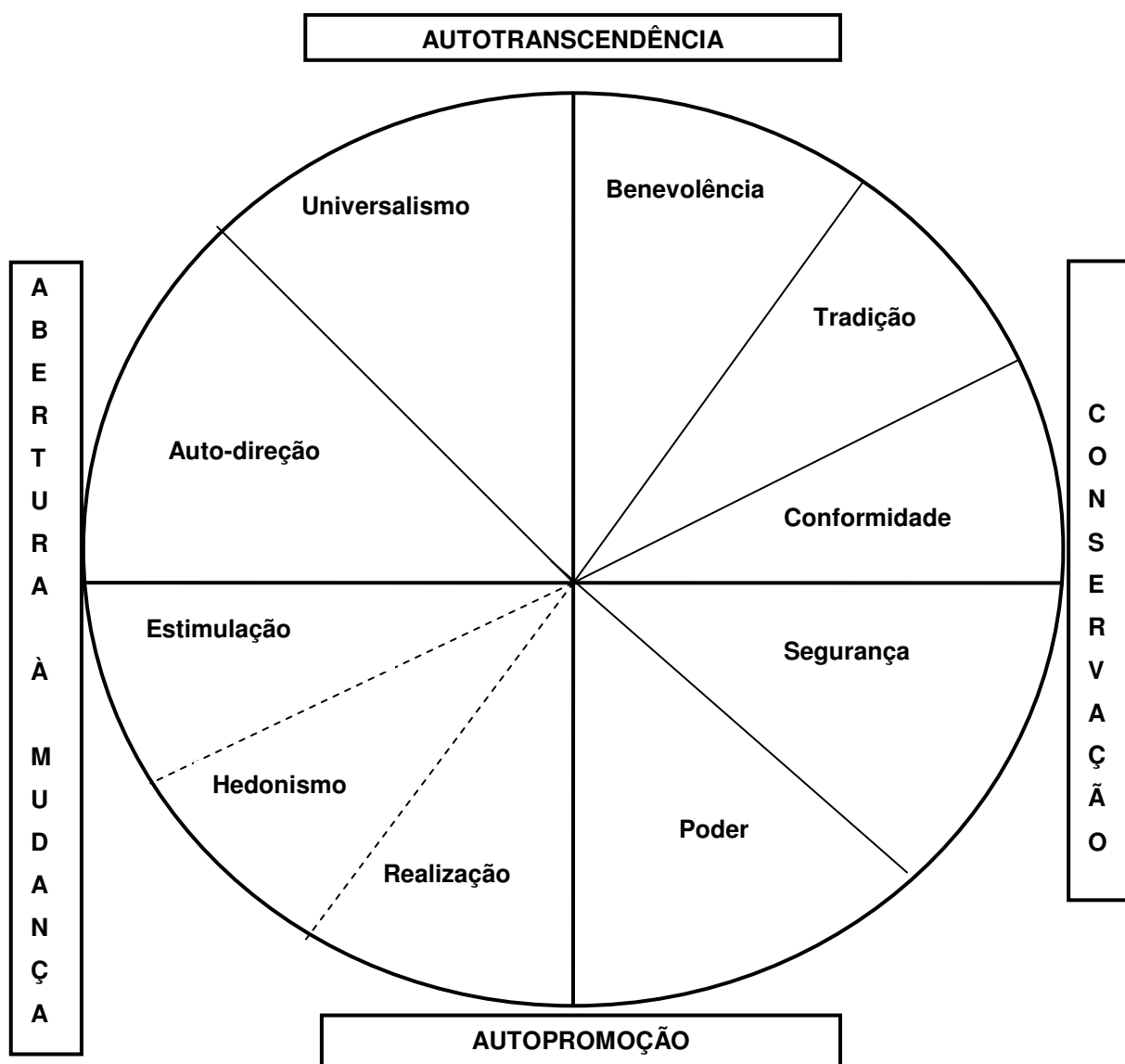


Figura 2 - Estrutura Motivacional dos Valores Humanos

Fonte: Schwartz (1992).

Porto e Tamayo (2003), ao abordarem a teoria de Schwartz e o instrumento apresentado por ele, reforçam a existência das relações de compatibilidade e conflito entre os tipos motivacionais. Esclarecem:

[...] As pessoas tendem a apresentar alta ou baixa prioridade para certos tipos motivacionais mutuamente compatíveis com certos domínios motivacionais do que de forma randômica. Em contrapartida, a priorização simultânea de alguns domínios incompatíveis levaria a conflitos (PORTO; TAMAYO, 2003, p. 147).

Pires e Macêdo (2005, p. 4) esclarecem, apoiados em Schwartz (1992):

[...] A dimensão abertura à mudança (compatibilidade entre os tipos de valores da auto-direção e estimulação) opõe-se aos valores de conservação (compatibilidade entre os tipos de valores de segurança, tradição e conformidade). O princípio que organiza essa dimensão é o conflito entre a ênfase na independência de pensamento e ação e o favorecimento da mudança versus submissão, auto-restrição e proteção das práticas tradicionais e estabilidade pessoal. A dimensão autotranscedência (compatibilidade entre os tipos de valores de universalismo e de benevolência) opõe-se à autopromoção (compatibilidade entre os tipos de poder e de realização). O princípio que organiza essa dimensão é o conflito entre aceitar os outros como iguais e transcender os próprios interesses em função do bem-estar coletivo versus a busca do sucesso e domínio sobre os outros. O hedonismo compartilha elementos tanto de abertura à mudança quanto de autopromoção.

Constata-se que a teoria dos valores tem sido intensamente empregada, segundo Pires e Macêdo (2005), permitindo analisar e discorrer sobre a correlação entre estes e os tipos motivacionais, entre os “valores, atitudes, opiniões e comportamento” dos indivíduos.

2.5.2 Contextualização dos valores relativos ao trabalho

Com relação aos contextos específicos, Porto e Tamayo (2003) destacam o contexto do trabalho como aquele que mais tem sido pesquisado e estudado. Os autores, apoiados em Roe e Ester (1999), enfatizam que tal fato é justificado pelo caráter social do trabalho, constituindo-se este na principal fonte de renda, além de ser o norteador da “participação social, status, saúde, vida familiar e outros”.

Há de reconhecer-se, baseando-se nas contribuições dos autores, que o estudo dos valores do trabalho objetiva compreender o que leva as pessoas a trabalharem e o que as motiva para realizar as metas por elas traçadas, além de identificar o que é

mais importante em seus ambientes de trabalho e de que forma esses ambientes favorecem o alcance dessas metas.

Porto e Tamayo (2003, p. 146) assim definem os valores relativos ao trabalho:

Princípios ou crenças sobre metas ou recompensas desejáveis, hierarquicamente organizados, que as pessoas buscam por meio do trabalho e que guiam as suas avaliações sobre os resultados e contexto do trabalho, bem como, o seu comportamento no trabalho e a escolha de alternativas de trabalho.

Esta definição proposta pelos autores implica três aspectos relevantes e correlatos, assim classificados por eles: a) o aspecto cognitivo, abordando as crenças sobre “o que é ou não desejável no trabalho”; b) o aspecto motivacional, que retrata “os interesses e desejos do indivíduo em relação ao trabalho”; e c) o aspecto hierárquico, em que os valores são avaliados e classificados em um “*continuum* de importância”.

Definidos os valores e contextualizados os valores individuais, bem como aqueles relativos ao trabalho, passa-se à especificação dos valores no contexto brasileiro. Estudiosos na área dedicam-se a discorrer sobre o impacto dos valores do trabalho nos diversos aspectos organizacionais e na vida profissional e pessoal dos trabalhadores, conforme enunciam Porto e Tamayo (2003), destacando a importância que os mesmos exercem no mundo do trabalho e favorecendo a sua compreensão. Salientam que especialmente no Brasil a dedicação ao tema, bem como a criação de instrumentos que propiciem a sua identificação e mensuração, ainda é pequena se comparada aos demais países.

No que tange aos instrumentos empregados nas pesquisas dos valores relativos ao trabalho, um destes foi desenvolvido no Brasil é o Inventário de Significado do Trabalho (IST), proposto por Borges (1999), conforme apresentação de Porto e Tamayo (2003). Esse instrumento distingue duas classes de atributos dos valores do trabalho: os “valorativos” e os “descritivos”. Segundo a criadora do instrumento, os atributos valorativos são os valores laborais e definem o trabalho. Sendo assim, o instrumento IST possibilitou identificar cinco fatores de atributos valorativos:

- a) exigências sociais – referindo -se à semelhança e repetição das tarefas e contribuição ao progresso social;
- b) justiça no trabalho – que agrega itens definidores do trabalho, como a função de proteger o indivíduo;
- c) esforço corporal e desumanização – para referir-se à opinião de que o trabalho deve representar esforço corporal;
- d) realização pessoal – que reúne itens sobre o prazer associado ao trabalho; e
- e) a sobrevivência pessoal e familiar – que se refere ao papel do trabalho de garantir o sustento ao indivíduo e à família.

Outro instrumento de ampliada utilização no Brasil é a Escala de Valores Relativos ao Trabalho (EVT), estruturada e validada por Porto e Tamayo (2003). Conforme salientam os autores, “ambas as escalas foram construídas a partir do contexto brasileiro, validadas por análises fatoriais exploratórias e bons índices de precisão foram observados” (PORTO *et al.* 2006, p. 2).

A Escala de Valores Relativos ao Trabalho aborda especificamente os valores pessoais relativos ao trabalho. Mas, conforme enunciam Porto e Tamayo (2003, p. 146), os valores relativos ao trabalho podem ser classificados em: pessoais, sociais e culturais, conforme esclarecimentos a seguir:

- a) Os valores pessoais relativos ao trabalho “são os princípios que guiam a vida no trabalho do indivíduo”.
- b) Os valores sociais são aqueles que “se referem à percepção do indivíduo sobre os princípios defendidos pelas outras pessoas”.
- c) Os valores culturais são “os princípios endossados e promovidos por um grupo que podem ser definidos como valores compartilhados dos membros do grupo ou aqueles definidos por líderes ou pessoas significativas”.

A Escala de Valores Relativos ao Trabalho, proposta por Porto e Tamayo (2003, p. 151), aborda especificamente os valores pessoais relativos ao trabalho, desdobrando-os em quatro fatores, a saber QUADRO 4

Quadro 4 – Classificação dos valores relativos ao trabalho

Valores Relativos ao Trabalho	Definição
Realização no trabalho	Relaciona-se à busca de prazer e realização pessoal e profissional, bem como de independência de pensamento e ação no trabalho por meio da autonomia intelectual e da criatividade.
Relações sociais	Referem-se à busca de relações sociais positivas no trabalho e de contribuições positivas para a sociedade por meio do trabalho.
Prestígio	Refere-se à busca de autoridade, sucesso profissional e poder de influência no trabalho.
Estabilidade	Refere-se à busca de segurança e ordem na vida por meio do trabalho, possibilitando suprir materialmente as necessidades pessoais.

Fonte: adaptado de Porto e Tamayo (2003).

Com relação aos valores individuais, ao citar Tamayo e Schwartz (1993), Porto (2005, p. 29) enfatiza que pesquisa feita por eles no Brasil levou-os a identificar quatro valores típicos da cultura brasileira, conforme citação e definição a seguir:

- a) Sonhador – ter visão otimista do futuro, descrito no tipo motivacional universalismo.
- b) Esperto – driblar obstáculos para ter o que quer, incluído no tipo motivacional realização.
- c) Vaidade – preocupação e cuidado com a aparência, contido no tipo motivacional poder.
- d) Trabalho – modo digno de ganhar a vida, pertencente ao tipo motivacional benevolência.

O autor contextualiza a última modificação proposta por Schwartz (1992), na qual, inicialmente, contava com um instrumento composto por 56 valores, agrupado nos dez tipos motivacionais. Schwartz abandona um valor humano e introduz dois outros, totalizando 57 valores universais. Tal modificação justificou-se em face das dificuldades apresentadas pelos sujeitos pesquisados. No que se refere à adaptação do instrumento à realidade brasileira, Tamayo e Schwartz (1993) acrescentam os quatro valores identificados na cultura brasileira, totalizando 61 valores humanos, recebendo a denominação de “Inventário de Valores de Schwartz” (IVS)

Ressalta-se aqui que, diante do objetivo geral de identificar os valores individuais e relativos ao trabalho que norteiam a atuação dos profissionais de recursos humanos, foram utilizados os instrumentos Inventário de Valores de Schwartz (IVS) e Escala de Valores relativos ao Trabalho (EVT), conforme será detalhado no capítulo a seguir, especificamente dedicado à metodologia.

3 METODOLOGIA

3.1 Tipo e natureza da pesquisa

De acordo com Vergara (2003), as pesquisas podem ser classificadas quanto aos fins e quanto aos meios. Quanto aos fins, este estudo é caracterizado como pesquisa descritiva e explicativa.

O caráter descritivo, relatado por Vergara (2003), expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno. Já o caráter explicativo, tem como principal objetivo tornar algo inteligível, justificar-lhes os motivos. Visa, portanto, esclarecer quais fatores contribuí de alguma forma, para a ocorrência de determinado fenômeno. O caráter descritivo e explicativo deste estudo se justifica uma vez que seu foco consiste em identificar e discorrer sobre os valores individuais e relativos ao trabalho, sinalizados pelos profissionais de Recursos humanos em Belo Horizonte. Ressalta-se que os valores individuais foram agrupados em dez tipos motivacionais, a saber: *poder*, *auto-realização*, *hedonismo*, *estimulação*, *autodeterminação*, *universalismo*, *benevolência*, *tradição*, *conformismo* e *segurança*. Já os valores relativos ao trabalho foram categorizados em: *realização no trabalho*, *relações sociais*, *prestígio* e *estabilidade*, conforme foi discorrido e apresentado no Capítulo 2, na seção valores individuais e valores relativos ao “trabalho”.

Quanto aos meios de investigação, a pesquisa é caracterizada como pesquisa de campo, definido por Vergara (2003) como a investigação empírica realizada no local onde ocorre ou ocorreu o fenômeno ou que dispõe de elementos para explicá-lo, podendo incluir entrevistas, aplicação de questionários, testes e observação participante ou não.

A pesquisa de campo contemplada neste estudo foi realizada por meio da aplicação de questionários relativos aos valores individuais e aos valores relativos ao trabalho

para os profissionais de recursos humanos, conforme detalhado no tópico “procedimento de coleta de dados”.

Quanto à natureza, esta pesquisa é quantitativa, que segundo Vergara (2003), é apoiada na base de dados estatísticos e tomam a forma de dados numéricos, representando o número total de observações ou frequência de aspectos estudados. A análise de dados tende a seguir um processo dedutivo. Os dados possuem distribuição normal.

3.2 População e amostra pesquisada

A população compreende os profissionais de Recursos humanos, de formações acadêmicas variadas, com ou sem vínculo empregatício com as organizações em que atuam.

A amostra considerada neste estudo foi não probabilística, selecionada por acessibilidade e por tipicidade, conforme Vergara (2003). A amostra por acessibilidade e tipicidade justifica-se, pois desconhece-se o número de profissionais que atuam na área de recursos humanos em Belo Horizonte. Este estudo contou com 80 (oitenta) destes profissionais.

3.3 Procedimentos de coleta de dados

Para a coleta de dados da população, foram utilizados questionários fechados e estruturados.

Vergara (2003) esclarece:

O questionário caracteriza-se por uma série de questões apresentadas ao respondente, por escrito. O questionário pode ser aberto, pouco ou não estruturado, ou fechado, estruturado. [...] no questionário fechado o respondente faz escolhas, ou pondera, diante de alternativas apresentadas.

[...] o questionário também precisa ter um número de questões que seja adequado à obtenção da resposta aos problemas, que se busca, mas que não canse o respondente (VERGARA, 2003, p. 54).

O questionário 01 foi estruturado contemplando os 61 valores individuais, distribuídos em duas listas de valores, que foram agrupados posteriormente nas dez categorias de valores, definido como Inventário de Valores de Schwartz (IVS). A escala adotada varia de -1 (oposto aos meus valores) a 7 (de suprema importância).

Já o questionário 02 foi estruturado a partir da Escala de Valores Relativos ao Trabalho. A sua formatação final compreende a existência de 45 itens, assim distribuídos: realização no trabalho, contemplando 15 questões; relações sociais, com 12 questões; prestígio, contendo 11 questões e estabilidade, com mais 07 questões, totalizando 45 questões. Essas questões foram avaliadas por meio de uma escala de importância que variava de 1 (nada importante) até 5 (extremamente importante).

Portanto, nos dois questionários foi adotada a escala Likert. Salienta-se que os questionários embasaram a unidade de análise objetiva. Ambos foram apresentados nesse estudo, no tópico “Apêndices A e B”.

Vale ressaltar que o instrumento Inventário de Valores de Schwartz (IVS) foi estruturado por Tamayo e Schwartz (1993). Após validação em sua forma original, tal instrumento foi adaptado e validado, considerando a realidade brasileira, constituindo-se como tal. O instrumento Escala de Valores relativos ao Trabalho (EVT) foi desenvolvido por Porto e Tamayo (2003), validado no Brasil em seu estudo, a partir do seu preenchimento por 394 trabalhadores.

Para esta etapa da pesquisa, todos os dados coletados, a partir da aplicação dos questionários, foram classificados e interpretados de acordo com o objetivo geral da pesquisa.

Na análise quantitativa, a apuração dos dados ocorreu por procedimento estatístico, que foram processados pelo Programa SPSS, utilizando, basicamente, técnicas de correlação e regressão.

3.4 Análise de dados

De posse dos dados, as análises foram realizadas nos *softwares SPSS 12.0 for Windows* e no *Microsoft Excel 2002*. Foram construídos gráficos com o objetivo de descrever a amostra e os testes estatísticos, para comprovar as hipóteses sobre as dimensões em estudo.

Foram encaminhados diversos questionários, via e-mail e pessoalmente, objetivando um retorno de no mínimo 80 pesquisas, número este que compôs a amostra total.

Os 45 itens avaliados no questionário referem-se aos valores relativos ao trabalho, que utilizam a EVT, já agrupados e validados em quatro dimensões: *realização no trabalho, relações sociais, prestígio e estabilidade*. Portanto, foram analisados os resultados obtidos para essas dimensões por meio do *Boxplot*.

Boxplot é um gráfico de caixa construído por meio dos quartis dos dados. A linha inferior da caixa corresponde ao primeiro quartil, que é o valor no qual 25% dos dados estão abaixo dele. A linha superior da caixa corresponde ao terceiro quartil, que é o valor correspondente aos 75% dos dados abaixo dele. A linha entre o primeiro e terceiro quartil corresponde à mediana, que é o valor onde 50% dos dados estão acima dele. As linhas horizontais traçadas acima do terceiro quartil e a linha traçada abaixo do primeiro quartil correspondem aos valores máximo e mínimo dos dados, respectivamente. Os pontos marcados acima ou abaixo do máximo e do mínimo são valores considerados como “outliers”, que são valores atípicos, ou seja, que estão a uma distância maior do que três desvios padrão dos dados.

Os 61 itens avaliados no questionário, por meio do Inventário de Valores de Schwartz referente aos valores individuais, são estruturados em dez dimensões: *poder, realização, hedonismo, estimulação, autodeterminação, universalismo, benevolência, tradição, conformidade e segurança*, sendo que os itens são agrupados nessas dimensões conforme apresentado na TAB. 1

Tabela 1 – Divisão dos itens relativos aos valores individuais

Dimensão	Item
Poder	3, 29, 13, 49, 18, 25
Realização	59, 46, 36, 41, 51, 53
Hedonismo	4, 54, 61
Estimulação	39, 27, 10
Autodeterminação	57, 17, 5, 44, 33, 15
Universalismo	40, 26, 31, 37, 32, 28, 1, 19, 43, 2
Benevolência	52, 48, 58, 35, 56, 6, 7, 30, 21, 11
Tradição	47, 55, 38, 20, 34, 23
Conformidade	50, 42, 12, 22
Segurança	60, 14, 16, 9, 24, 8, 45

Fonte: Porto e Tamayo (2005)

A confiabilidade satisfatória da consistência interna da escala é verificada para valores de Alfa de Cronbach, acima de 0,60. Sendo assim, para cada dimensão obtida calculou-se o Alpha de Cronbach para verificar se essas dimensões possuem boa consistência interna, como pode ser visto na Tabela 2.

Tabela 2 – Alpha de Cronbach para cada dimensão do Inventário de Schwartz

Dimensão	Alpha de Cronbach
Poder	0,6091
Realização	0,6874
Hedonismo	0,6997
Estimulação	0,7565
Autodeterminação	0,7038
Universalismo	0,8116
Benevolência	0,7427
Tradição	0,5960
Conformidade	0,6107
Segurança	0,6095

Fonte: Dados da Pesquisa

Observa-se que apenas para a dimensão *tradição* o valor do coeficiente Alpha de Cronbach é inferior a 0,60. Mas optou-se por utilizá-lo da mesma forma, visto que é pouquíssimo inferior a esse valor limítrofe e essas dimensões já foram validadas em outros estudos. Isso pode ocorrer em pesquisas em que a amostra é menor.

Calculou-se também o valor dos coeficientes Alpha de Cronbach para as dimensões abordadas no questionário da EVT, como pode ser visto na Tabela 3. Observam-se valores maiores que 0,60, o que indica boa consistência interna das dimensões em análise.

Tabela 3 – Alpha de Cronbach para cada dimensão da EVT

Dimensão	Alpha de Cronbach
Realização no trabalho	0,8875
Relações sociais	0,8505
Prestígio	0,8480
Estabilidade	0,8674

Fonte: Dados da Pesquisa

Para a verificação da existência de diferença significativa entre os escores médios dos diferentes grupos de profissionais de RH em relação às médias das dimensões, ou seja, para verificar se alguma categoria de respondente apresenta maior ou menor valorização dos princípios em estudo utilizou-se o teste de hipóteses *Kruskal Wallis* para comparar esses escores.

O teste *Kruskal Wallis* é um teste estatístico não paramétrico utilizado para comparar médias de amostras independentes nos casos em que estas são pequenas, não sendo necessário o conhecimento da distribuição das amostras comparadas para a sua realização.

A conclusão do teste de *Kruskal Wallis* foi realizada com base no P-valor, que é a probabilidade de obter um valor da estatística amostral de teste no mínimo tão extremo como o que resulta dos dados amostrais, na suposição de a hipótese nula ser verdadeira. Portanto, se esse valor for superior ao nível de significância adotado, não se deve rejeitar a hipótese nula. Neste trabalho, optou-se por adotar um nível de significância de 5%.

Com o objetivo de verificar a existência de correlação entre as dimensões, foram obtidas as correlações de Pearson. A correlação de Pearson mede a associação entre duas variáveis. Pode assumir valores entre -1 e 1 , sendo que o valor zero

indica ausência de correlação entre as variáveis; valores acima de zero indicam correlação positiva (quanto maior é o valor de uma variável, maior é o da variável correlacionada ou quanto menor um, menor o outro); e valores abaixo de zero indicam correlação negativa (quanto maior o valor de uma variável, menor é o valor da variável correlacionada). Para cada correlação calculada, obtém-se também o p-valor, que é referente ao teste de hipóteses que verifica se a correlação é significativa ou não. As correlações são consideradas significativas se o p-valor for inferior ao nível de significância estabelecido.

4 RESULTADOS

4.1 Dados de identificação

A primeira parte do questionário aplicado identifica o entrevistado por meio de algumas características demográficas e da situação de trabalho na área de Recursos Humanos. Nessa seção, serão apresentados esses dados de identificação dos respondentes.

Foram separados os tipos de profissionais de RH com o objetivo de, posteriormente, comparar se existe diferença na opinião dos mesmos quanto aos valores considerados mais importantes e norteadores em suas vidas profissional e pessoal. Como observa-se pela FIG. 3, 42,5% dos entrevistados são profissionais da iniciativa privada; 27,5% são consultores de RH; e 15% são da iniciativa pública; e 15% são professores de RH. É importante salientar que alguns entrevistados possuem duas atividades, como consultor e professor, mas foram incluídos em apenas na atividade principal.

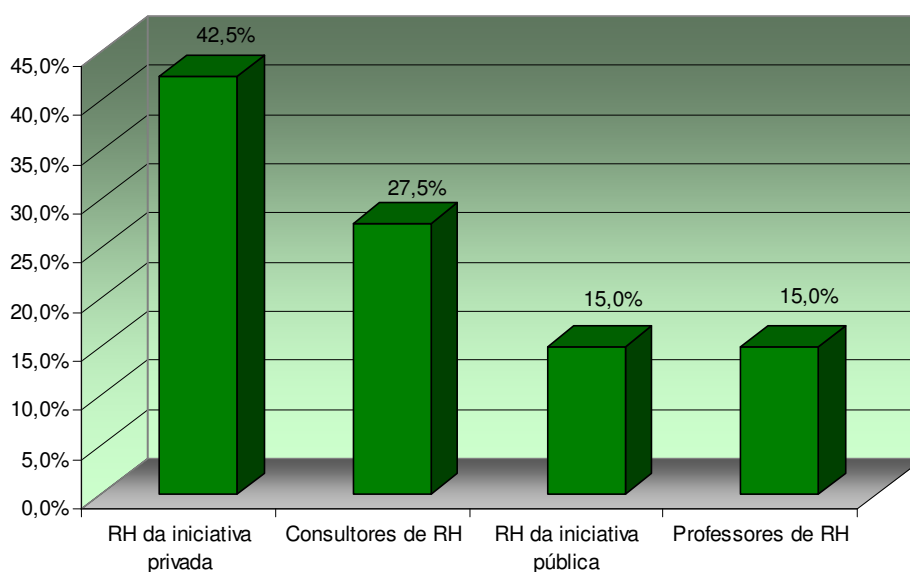


Figura 3 – Grupos de profissionais de RH

Fonte: Dados da pesquisa.

A idade dos entrevistados está representada por um histograma, como pode ser visto na FIG 4. No eixo horizontal, está o ponto médio do intervalo de idade e no eixo vertical, o número de entrevistados na faixa etária. Portanto, 9 pessoas têm idade entre 23 e 27 anos; 10 pessoas estão entre 28 e 32 anos, e assim por diante. Logo, conclui-se que a faixa etária com maior número de profissionais (14) é a de 43 a 47 anos, o que representa 18% da amostra total. A média de idade dos entrevistados é 42 anos, com um desvio padrão de 10,7 anos.

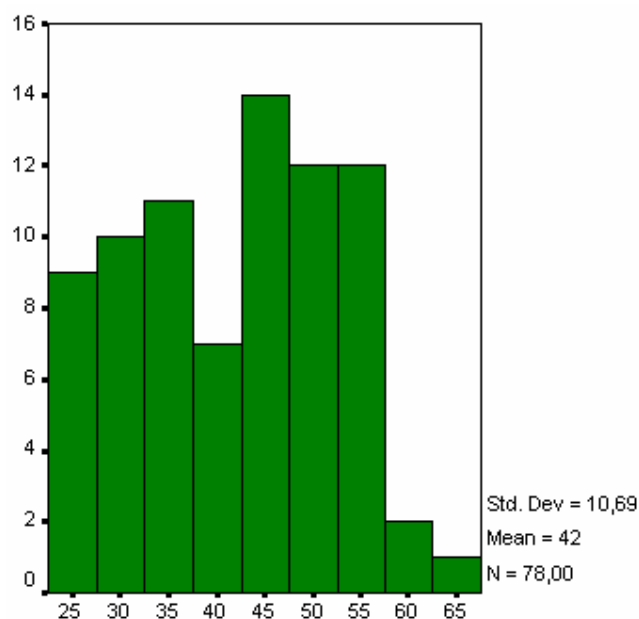


Figura 4 – Idade dos entrevistados

Fonte: Dados da pesquisa.

De acordo com a FIG. 5 profissionais de RH do sexo feminino constituem a maioria, representando 73,8% da amostra total. Isso pode ser explicado pelo fato de a atuação na área estar relacionada, principalmente, a uma graduação em Psicologia, que possui grande parte de formandos do sexo feminino.

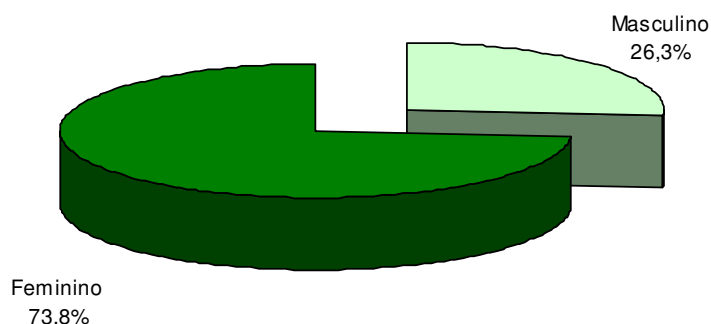


Figura 5 – Sexo dos entrevistados

Fonte: Dados da pesquisa.

Observa-se na FIG. 6, não existe uma predominância de estado civil entre os profissionais entrevistados. A representatividade dos solteiros (38%) é bem similar a dos casados (40,5%), o que pode ser explicado pela existência de um número representativo de respondentes jovens.

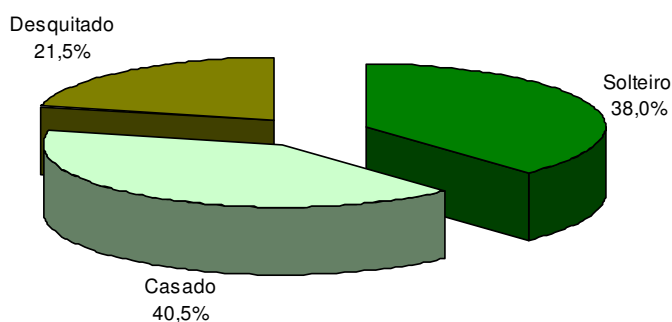


Figura 6 – Estado civil dos entrevistados

Fonte: Dados da pesquisa.

De acordo com a FIG 7, quase metade dos entrevistados (44,7%) não possui filhos, sendo que 23,7% têm 1 filho e 25% possuem 2 filhos. Essa alta porcentagem de profissionais com ausência de filhos também pode estar vinculada à idade dos entrevistados.

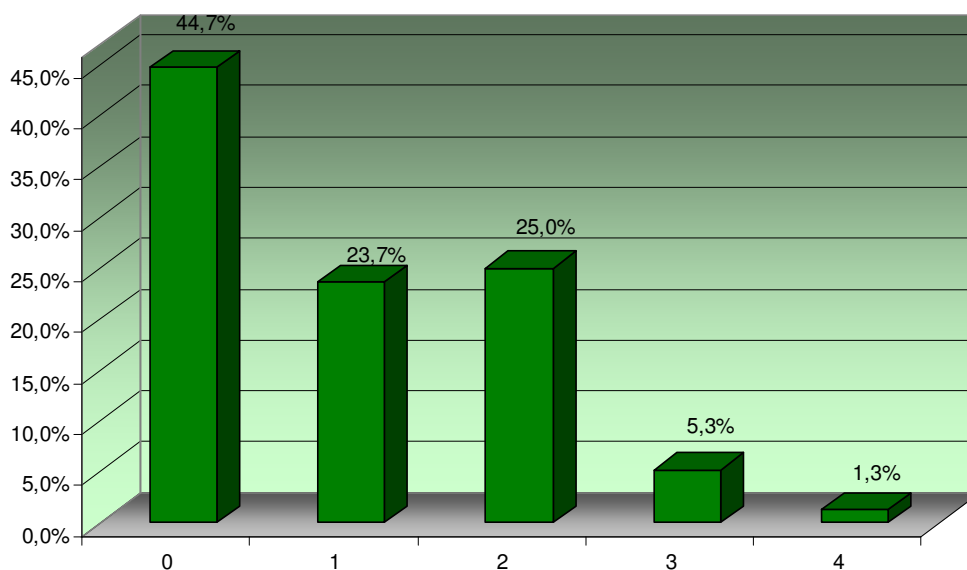


Figura 7 – Número de filhos

Fonte: Dados da pesquisa.

Como era de esperar-se a FIG. 8, uma alta porcentagem dos entrevistados (42,5%) é graduado em Psicologia, seguindo-se de Administração (22,5%), Pedagogia (10%) e Serviço Social (7,5%). Para mais detalhes sobre graduação, consultar Tabela A1 no Anexo.

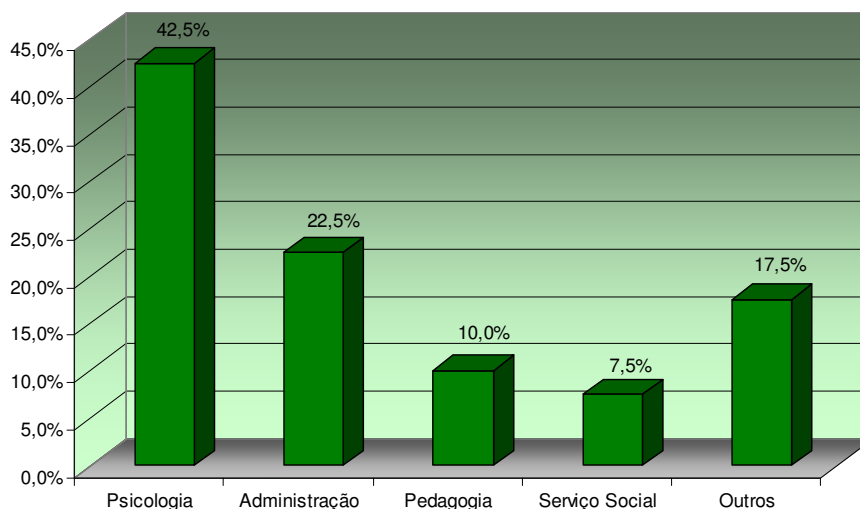


Figura 8 – Graduação dos entrevistados

Fonte: Dados da pesquisa.

Relacionado à graduação, foi pesquisado o ano da conclusão FIG. 9 Aproximadamente 30% dos profissionais concluíram a graduação no intervalo de

1981 a 1990 e 26% entre 2001 e 2005. Essas faixas de tempo têm uma distribuição mais regular devido às diferentes faixas etárias que participaram do estudo.

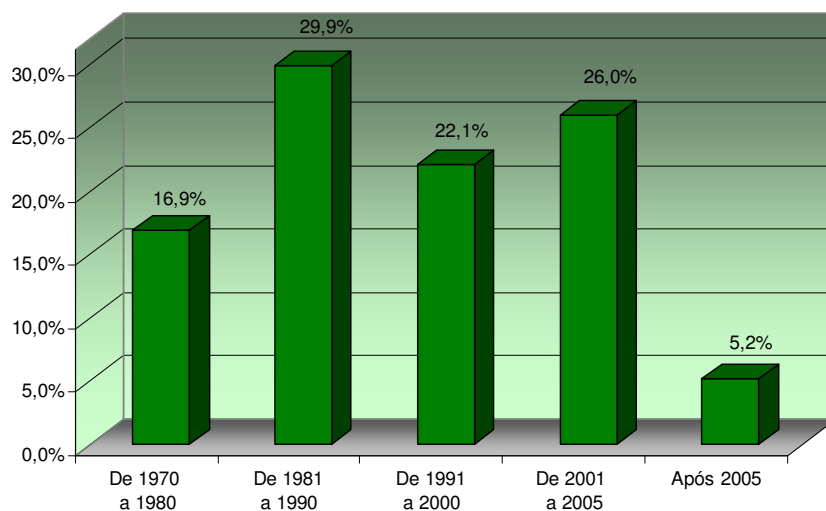


Figura 9 – Ano de conclusão da graduação

Fonte: Dados da pesquisa.

Dentre os entrevistados, 75% têm uma especialização. Como os nomes dos cursos foram variados, optou-se por mostrá-los na Tabela A2 no Anexo. Completando essa informação, tem-se que um terço dos entrevistados concluiu essa especialização após o ano de 2005, como mostrado na FIG. 10

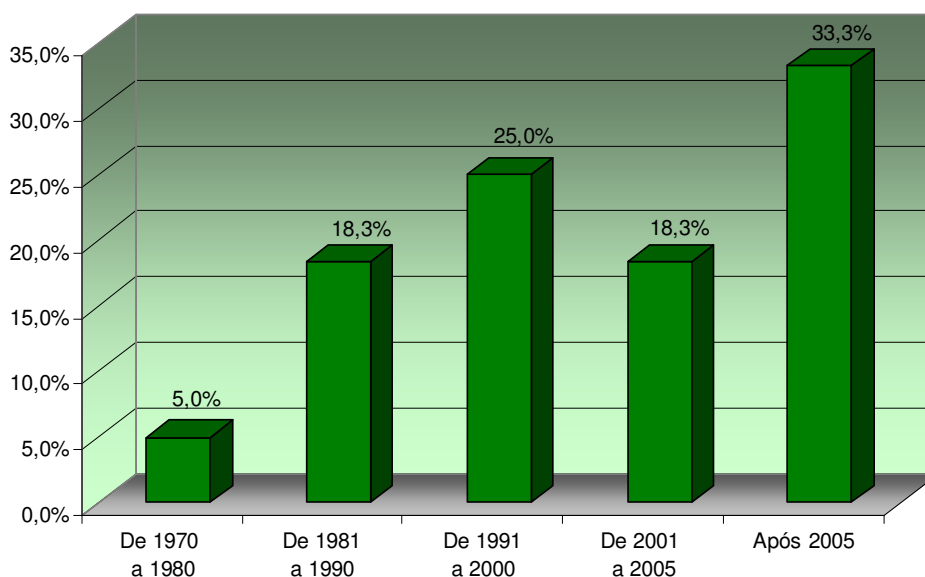


Figura 10 – Ano de conclusão da especialização

Fonte: Dados da pesquisa.

Apenas 13,75% da amostra apresenta um mestrado. Dentre esses, 21,4% o concluiu em 2007 e 35,4% irá concluir em 2008. Para mais detalhes, consultar Tabela A3 no Anexo. Acrescenta-se ainda que apenas um profissional da área possui doutorado.

A FIG. 11 representa um histograma do tempo de atuação na área de Recursos Humanos pelos entrevistados. Observa-se que 12 respondentes têm entre 20 e 22 anos de atuação na área e 11 (16,5%) entre 3 e 5 anos. A média de tempo é 14 anos, com um desvio padrão de 9,4 anos.

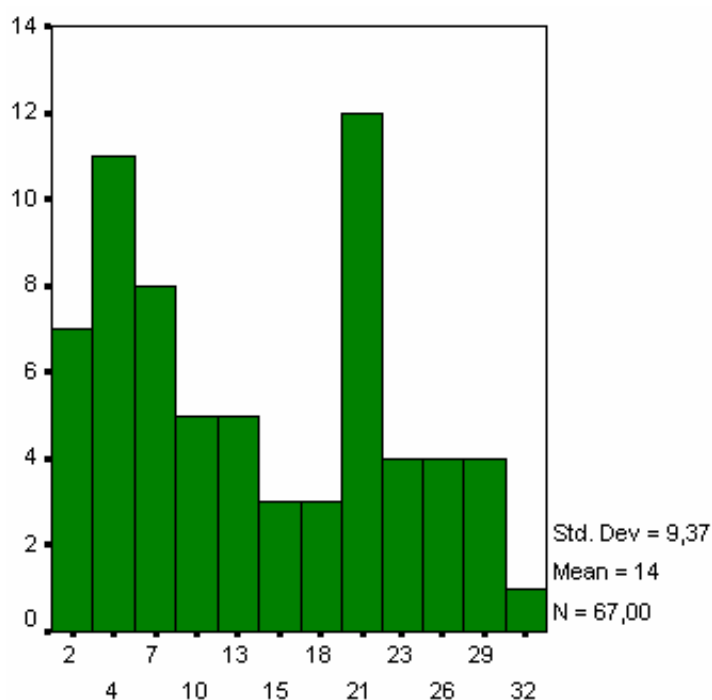


Figura 11 –Tempo de atuação em RH

Fonte: Dados da pesquisa.

Dos profissionais pesquisados, 61,2% indicaram a empresa em que trabalham, sendo que dessa grande parte é da UFMG, SENAC, Rhumo Consultoria e Associados Minas, como pode ser visto na Tabela A4, no Anexo.

O cargo que exercem nessas empresas está representado na Tabela A5, no Anexo.

A FIG 12 representa a renda mensal dos respondentes. Revelou uma média de R\$ 3.285,00, com um desvio padrão de R\$ 2.024,80. Esse valor é alto se

considerada a média, o que indica grande variação nos salários. A faixa de salário que concentra o maior número de pessoas (15) é a de R\$ 1.500,00 a R\$ 2.500,00 reais, o que representou 32% dos respondentes.

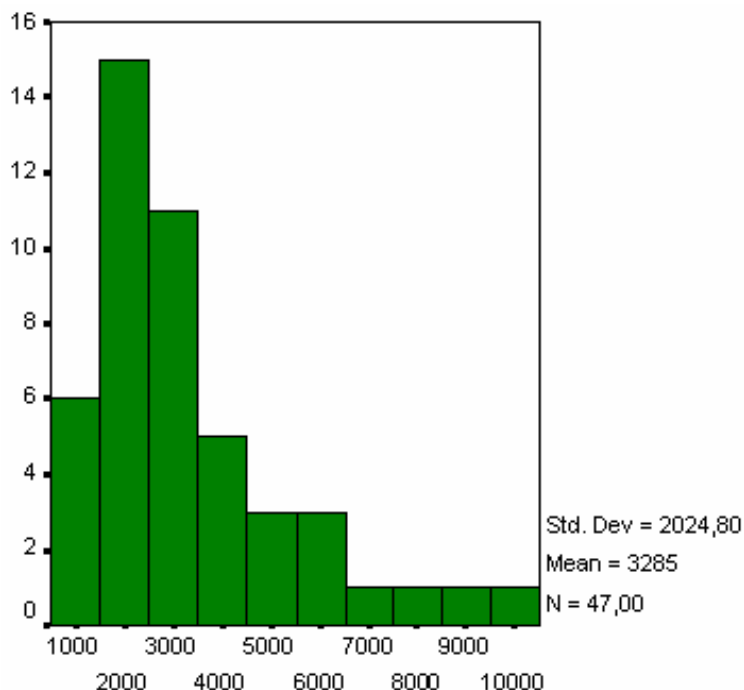


Figura 12 – Renda mensal

Fonte: Dados da pesquisa.

Do total de entrevistados, 30% nomearam uma faculdade/universidade que lecionam, sendo que, Estácio de Sá e FDC foram as mais citadas (mais detalhes na TAB. A6 no anexo). Como comentado anteriormente, existem pessoas que têm mais de uma atividade, pois 15% da amostra é constituída de professor de RH, e nessa questão 30% citaram uma faculdade que lecionam, o que nos faz concluir que 15% dos profissionais entrevistados lecionam alguma disciplina como atividade que, momentaneamente, é considerada complementar.

Além disso, 28,75% dos entrevistados citaram disciplina(s) que lecionam (detalhes na TAB A7, no Anexo).

Da amostra total, 35% dos entrevistados citaram projetos que desenvolvem como consultor/autônomo. Os detalhes estão na Tabela A8, no Anexo.

4.2. Escala de Valores relativos ao Trabalho - EVT

No questionário, objetivou-se verificar quais valores são mais ou menos importantes para o profissional de RH como norteadores de sua vida profissional.

Como explicado anteriormente, foi utilizada a média aritmética para o conjunto de itens que compõem cada fator ou dimensão. Essa escala varia de 1 a 5, em que o menor valor representa nenhuma importância e o maior valor, extrema importância.

De acordo com a FIG 13, os valores das medianas (valor do meio do conjunto de dados, quando em ordem crescente) das quatro dimensões em estudo são, em ordem decrescente: *realização*, *estabilidade*, *relações sociais* e *prestígio*. Portanto, é esta ordem de priorização dos valores que é dada pelos entrevistados à sua vida profissional.

A dimensão *prestígio* é a que apresenta comportamento mais diferenciado em relação aos demais. Além disso, observa-se que a dimensão *estabilidade* é a que apresenta maior variabilidade nas respostas.

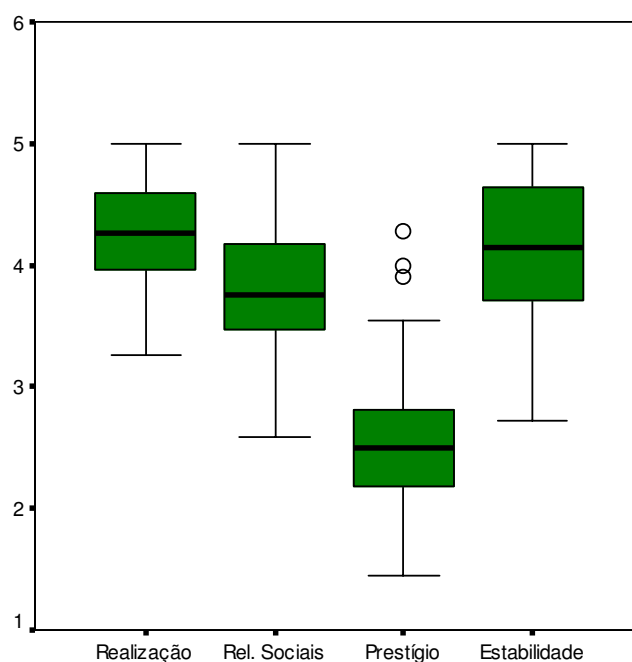


Figura 13 –Boxplot das dimensões da EVT

Fonte: Dados da pesquisa.

Para saber detalhes sobre o comportamento das dimensões da EVT apresentados na FIG 13, foi construída a TAB 4, com algumas estatísticas descritivas. Observa-se que a ordem decrescente da média tem o mesmo comportamento da mediana: *realização, estabilidade, relações sociais e prestígio*. Isso evidencia que os outliers ou pontos extremos não influenciam de maneira significativa a média. Pelo desvio padrão, observa-se que as dimensões que apresentam maior variabilidade são, em ordem decrescente: *estabilidade, prestígio, relações sociais e realização*. Acrescenta-se ainda que apenas para a dimensão prestígio o valor máximo não foi 5, o que indica que nenhum respondente classificou todos os valores dessa dimensão como de extrema importância.

Tabela 4 – Estatísticas descritivas das dimensões da EVT

Dimensão	Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão
Realização no trabalho	3,27	5	4,27	0,44
Relações sociais	2,58	5	3,82	0,50
Prestígio	1,45	4,27	2,56	0,55
Estabilidade	2,71	5	4,18	0,61

Fonte: Dados da Pesquisa

Para uma análise mais aprofundada, foram classificados os valores (escores) obtidos para cada entrevistado nas quatro dimensões, conforme faixas estabelecidas na TAB. 5. Por exemplo, se um indivíduo apresentou escore de 2,8, há evidências de que ele dá importância considerável aos valores da dimensão em estudo.

Tabela 5 – Classificação dos escores das dimensões

Faixa de valor	Classificação
1 a 2,5	Pouco importante
2,6 a 3,5	Importância considerável
3,6 a 5	Muito importante

Fonte: Dados da Pesquisa

De acordo com a FIG. 14, quase a totalidade dos entrevistados (96%) considera os valores abordados na dimensão *realização* no trabalho como muito importante para nortear a vida profissional. Em contrapartida, metade dos profissionais de RH

considera os valores da dimensão *prestígio* como pouco importante e apenas 5% deles como muito importante.

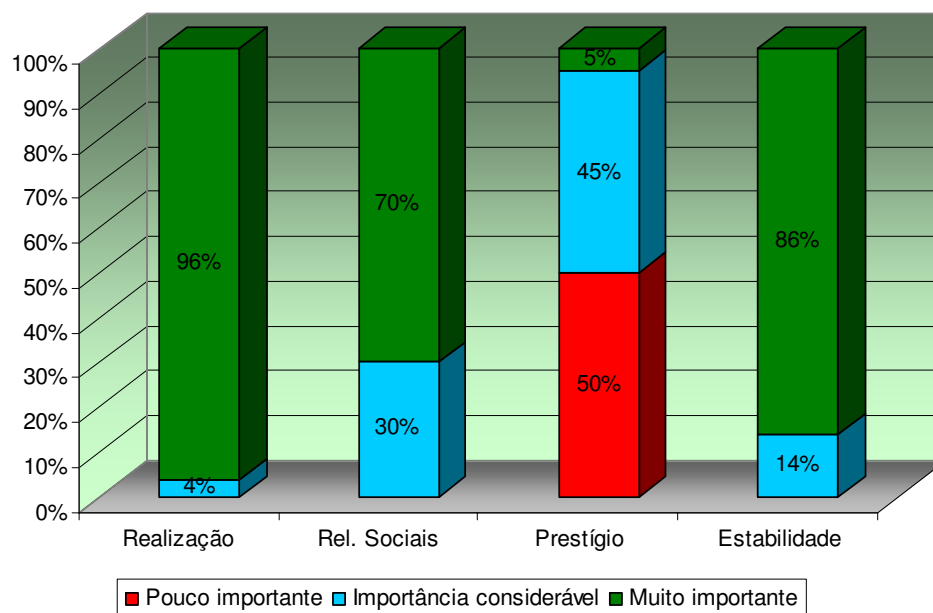


Figura 14 – Porcentagem dos escores classificados

Fonte: Dados da pesquisa.

Para um estudo complementar, optou-se por classificar os escores das dimensões da EVT, separando-os por tipos de profissionais de RH entrevistados, como pode ser visto nas Figuras 15 a 18.

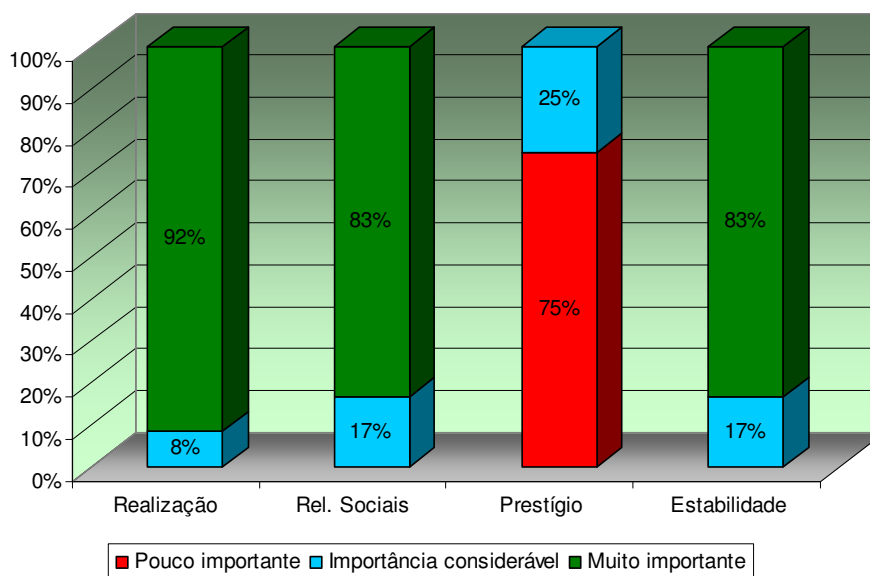


Figura 15 – Classificação dos escores de profissionais da iniciativa pública

Fonte: Dados da pesquisa.

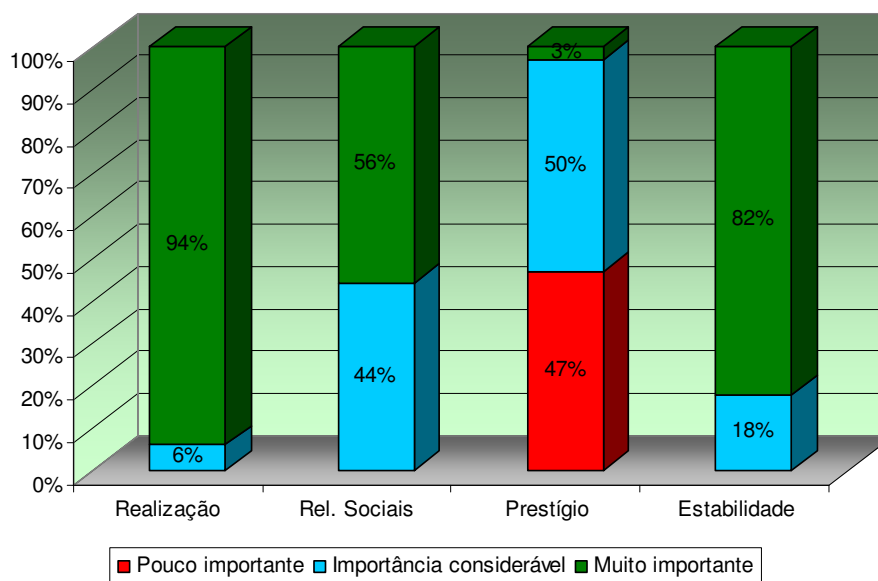


Figura 16 – Classificação dos escores de profissionais da iniciativa privada

Fonte: Dados da pesquisa.

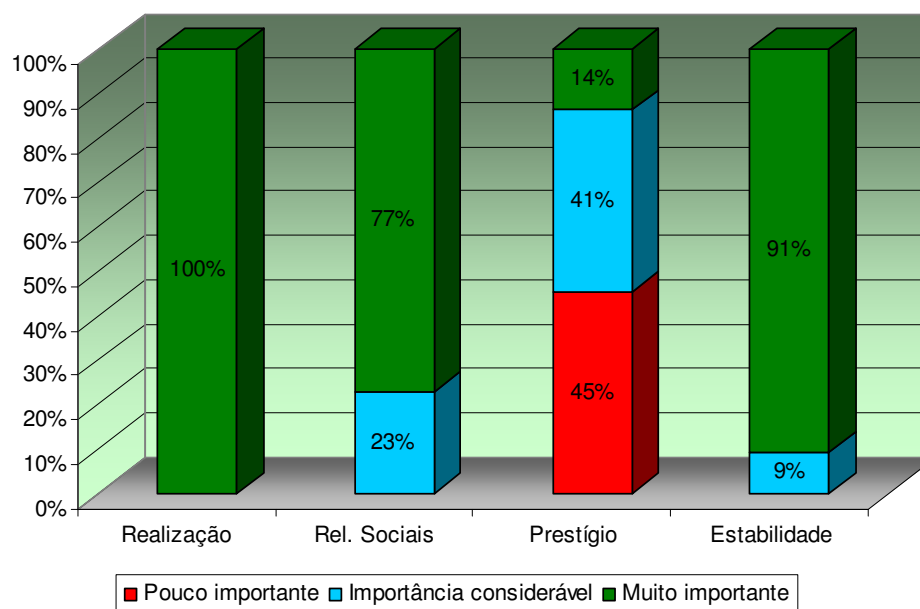


Figura 17 – Classificação dos escores de consultores de RH

Fonte: Dados da pesquisa.

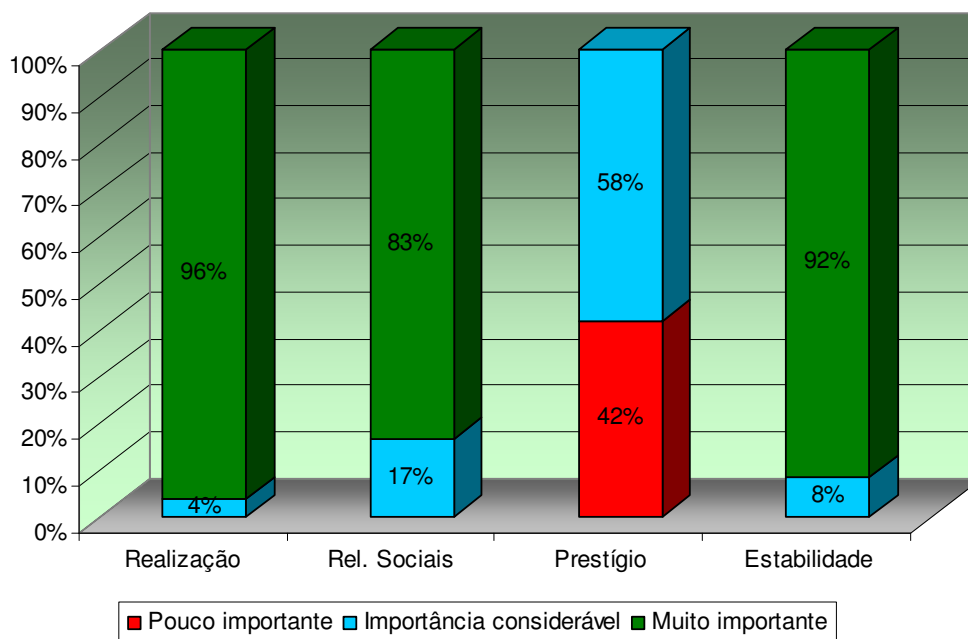


Figura 18 –Classificação dos escores de professores de RH

Fonte: Dados da pesquisa.

Apesar de a dimensão *prestígio* ser considerada por grande parte dos entrevistados em todos os grupos como pouco importante, os profissionais de RH da iniciativa pública foram os que a consideraram como menos importante (75% da amostra).

Observa-se também que no grupo de consultores todos os entrevistados consideraram a dimensão *realização* como muito importante.

O fator *estabilidade* foi classificado como tendo importância considerável ou como muito importante em todos os grupos de entrevistados. No entanto, os consultores e professores tiveram maior porcentagem que os demais grupos na classificação de muito importante.

Para a dimensão relações sociais (que foi classificada apenas como muito importante e importância considerável), o grupo de profissionais da iniciativa privada foram os que tiveram menor representatividade na classificação muito importante.

Para ver de uma maneira resumida quais as dimensões tiveram prioridade em cada grupo de profissionais de RH, foi construída o QUADRO 5 Observou-se, no entanto,

a mesma ordem de priorização, independente do grupo. É importante ressaltar que para os casos em que as dimensões tiveram a mesma distribuição foi observada a média como valor de desempate na ordem de classificação.

Quadro 5 – Ordem de classificação das dimensões por grupo

Ordem	Grupo			
	Iniciativa Pública	Iniciativa Privada	Consultores	Professores
1º	Realização	Realização	Realização	Realização
2º	Estabilidade	Estabilidade	Estabilidade	Estabilidade
3º	Relações sociais	Relações sociais	Relações sociais	Relações sociais
4º	Prestígio	Prestígio	Prestígio	Prestígio

Fonte: Dados da pesquisa

No entanto, serão analisadas se as diferenças existentes na classificação dos escores entre os grupos entrevistados são significativas ou não.

Como já citado, tem-se o objetivo de comparar se existe diferença significativa na média dos escores nas dimensões estudadas, comparando grupos analisados. Portanto, será feito o teste de *Kruskal Wallis*, que irá testar as seguintes hipóteses:

H_0 : as médias dos escores não são significativamente diferentes nos grupos

H_1 : Existe alguma diferença significativa nas médias dos escores

Na TAB. 6, estão representados os P-valores do teste nos diferentes grupos. Como nenhum deles foi inferior a 5% (nível de significância adotado), conclui-se que não existe diferença significativa na média dos escores das dimensões da EVT para os diferentes grupos analisados. Acrescenta-se ainda que as variáveis contínuas foram categorizadas para que os grupos pudessem ser comparados.

Tabela 6 – P-valor dos testes de comparação dos escores por grupos

Variáveis	Fatores			
	Realização	Rel. Sociais	Prestígio	Estabilidade
Tipo de profissional	0,081	0,413	0,126	0,940
Idade	0,567	0,312	0,801	0,141
Sexo	0,066	0,434	0,665	0,733
Estado civil	0,737	0,459	0,931	0,053
Filhos	0,274	0,184	0,527	0,204
Tempo de atuação	0,761	0,646	0,609	0,091
Remuneração	0,767	0,101	0,298	0,377

Fonte: Dados da Pesquisa

Na TAB. 7 estão representadas as correlações entre as dimensões da EVT, sendo que as marcadas de negrito são as que se mostraram significativas. Observa-se que a dimensão *realização* está correlacionada positivamente com todas as outras, indicando que quanto maior o escore para realização, maior tende a ser o escore das outras dimensões. No entanto, essa correlação é mais forte com a dimensão relações sociais. Portanto, constata-se que a realização do profissional de RH está diretamente associada às relações estabelecidas com o seu público alvo de trabalho, ou seja, as pessoas/trabalhadores.

Tabela 7 – Correlação das dimensões

Dimensão	Realização	Rel. Sociais	Prestígio
Relações sociais	0,494	-	-
Prestígio	0,290	0,046	
Estabilidade	0,320	0,188	0,150

Fonte: Dados da Pesquisa

4.3 Inventário de valores de Schwartz

Como citado anteriormente, o questionário teve o objetivo de avaliar quais valores individuais são mais ou menos importantes para a vida dos entrevistados. Após agrupá-los em dez dimensões, fez-se a sua análise, das mesmas, sendo que a escala varia de -1 (indica que o valor é oposto aos seus princípios) a 7 (indica que o valor é de suprema importância em sua vida).

Na TAB 8, estão algumas estatísticas descritivas das dimensões do Inventário de Schwartz, apresentadas em ordem decrescente da média dos escores.

Tabela 8 – Estatísticas descritivas das dimensões do Inventário de Schwartz

Dimensão	mínimo	máximo	média	Desvio padrão
Benevolência	3,50	7,00	5,2751	,81060
Autodeterminação	2,50	6,83	5,1177	,94988
Segurança	3,00	6,57	4,8144	,87606
Conformidade	2,50	7,00	4,7373	1,05376
Universalismo	2,10	7,00	4,7151	1,04129
Hedonismo	1,00	7,00	4,4768	1,38950
Realização	1,83	5,83	4,0506	,95634
Tradição	1,00	6,50	3,5903	1,11387
Estimulação	-1,00	7,00	3,1350	1,61657
Poder	,17	5,80	3,0283	1,10075

Fonte: Dados da Pesquisa

Para uma análise mais geral, os escores obtidos para cada dimensão de todos os entrevistados foram classificados de acordo com a TAB. 9

Tabela 9 – Classificação dos escores das dimensões

Faixa de valor	Classificação
-1 a 2	Pouco importante
2,1 a 5	Importância considerável
5,1 a 7	Muito importante

Fonte: Dados da Pesquisa

Na FIG 19 estão representadas as porcentagens dos escores que foram classificados em cada nível de importância considerado. Observa-se que nem todas as dimensões tiveram alguma representatividade na classe de pouca importância. Dentre as que tiveram, estão em ordem decrescente: *estimulação*, *poder*, *tradição*, *hedonismo* e *realização*. As dimensões que foram consideradas como mais importantes foram *benevolência* e *autodeterminação*, em que mais da metade dos entrevistados obtiveram média dos valores acima de 5.

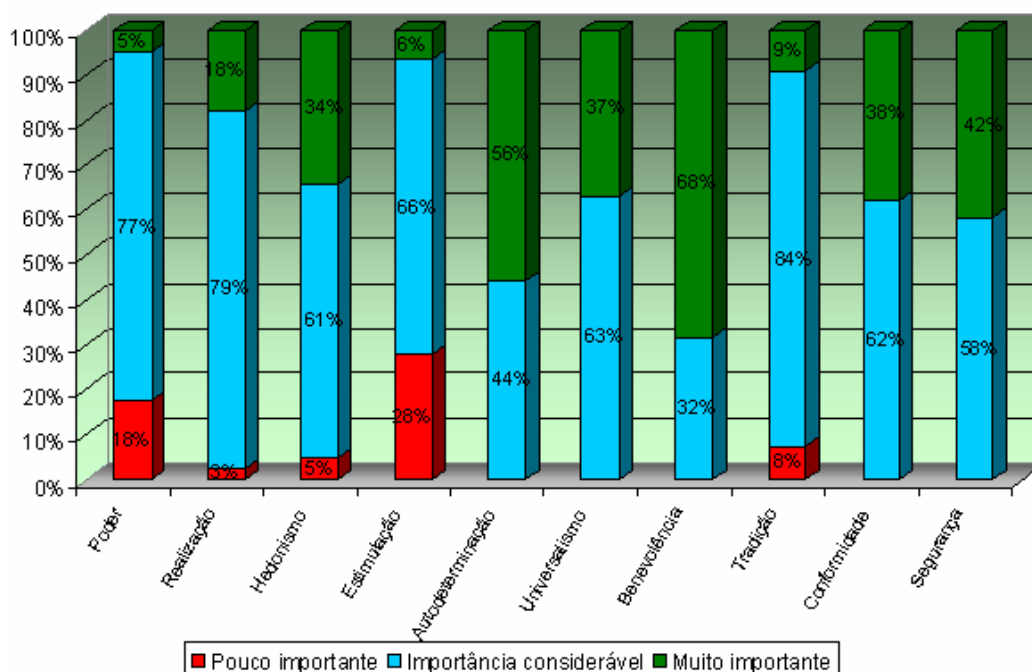


Figura 19 – Porcentagem dos escores classificados

Fonte: Dados da pesquisa.

Para verificar, de uma maneira visual, se existe diferença entre os tipos de profissionais no que se refere à classificação dos escores obtidos por meio do

Inventário de Schwartz, foram construídos os gráficos apresentados nas Figuras 20 a 23.

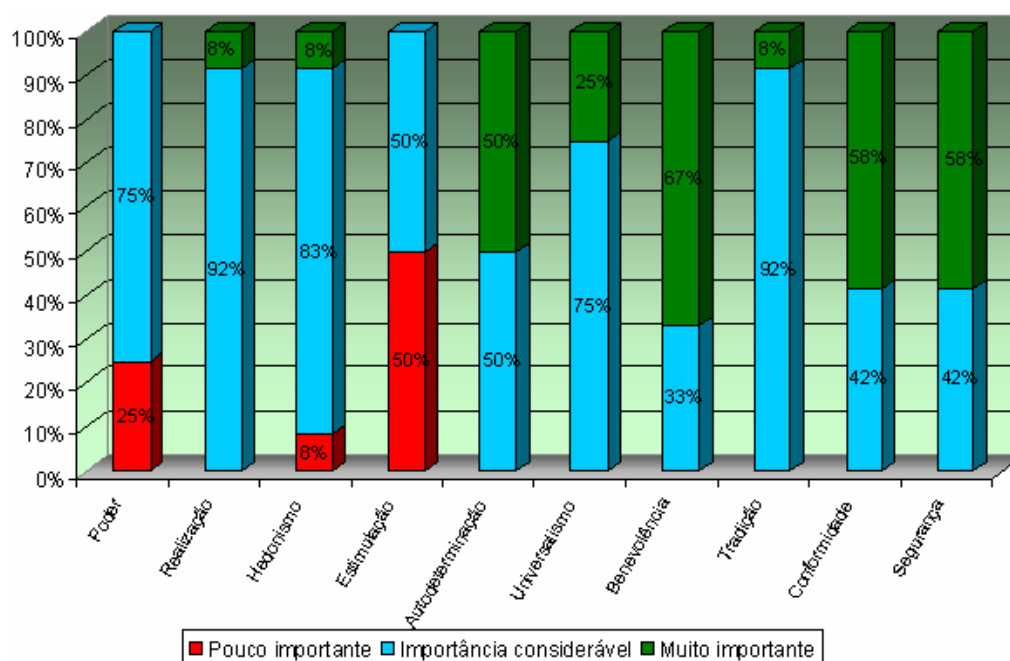


Figura 20 – Classificação dos escores de profissionais da iniciativa pública

Fonte: Dados da pesquisa.

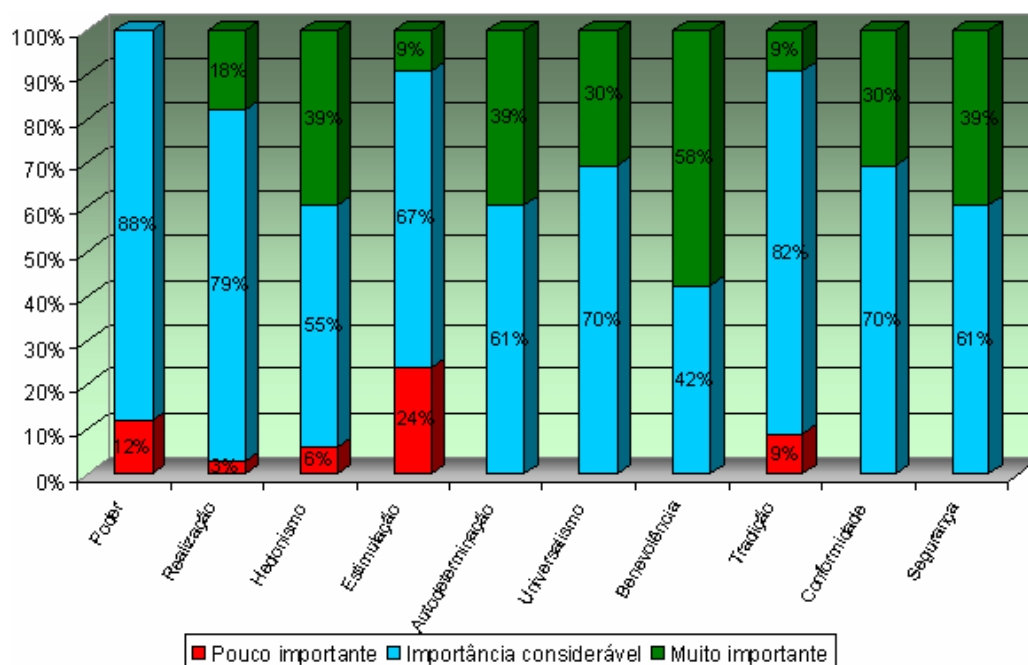


Figura 21 – Classificação dos escores de profissionais da iniciativa privada

Fonte: Dados da pesquisa.

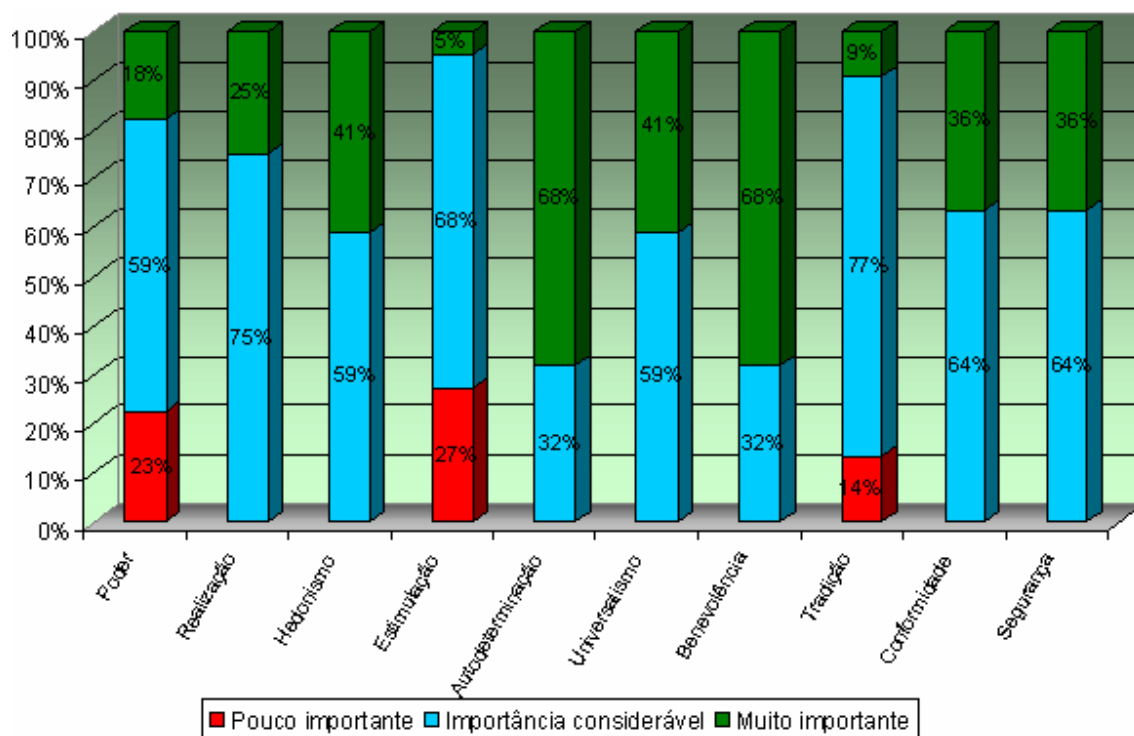


Figura 22 – Classificação dos escores de consultores de RH

Fonte: Dados da pesquisa.

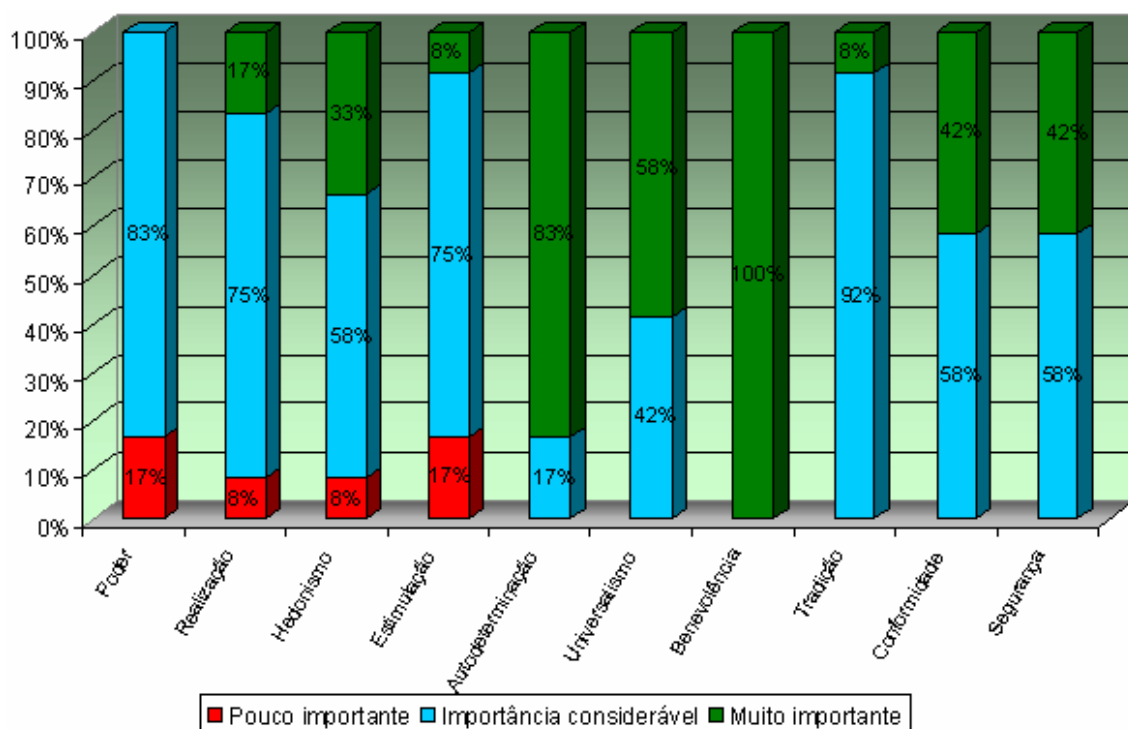


Figura 23 – Classificação dos escores de professores de RH

Fonte: Dados da pesquisa.

Observa-se que para o fator *realização*, os profissionais da iniciativa pública foram os que tiveram comportamento diferenciado em relação aos demais, sendo que

quase a totalidade dos entrevistados classificou esta dimensão como tendo importância considerável.

A dimensão *hedonismo* também apresentou uma distribuição diferente para o grupo da iniciativa pública, que teve grande parte da amostra que a classificou como importância considerável, sendo que nos demais grupos, parte representativos classificaram como muito importante.

O fator *estimulação* teve um comportamento diferenciado em sua classificação para os profissionais da iniciativa pública, em que metade da amostra foi alocada no grupo que considera como pouco importante.

Os consultores e, principalmente, os professores de RH tenderam a classificar as dimensões *autodeterminação* e *universalismo* como muito importante, diferenciando-se do comportamento dos outros profissionais.

A dimensão *benevolência* foi classificada por todos os professores de RH entrevistados como muito importante.

Os profissionais da iniciativa pública foram os que mais classificaram as dimensões *conformidade* e *segurança* como muito importante.

O QUADRO 6 foi construído com o objetivo de comparar a ordem de priorização das dimensões dos grupos de profissionais de RH estudados. Observa-se que *benevolência* é considerada como o valor mais importante para todos os grupos, exceto o de consultores, que a classificaram como o segundo mais importante. A dimensão *estimulação* foi considerada como a menos importante para o grupo de profissionais da iniciativa pública e os consultores, enquanto *poder* ocupou essa mesma posição para os profissionais da iniciativa privada e os professores.

Quadro 6 – Ordem de classificação das dimensões por grupo

Ordem	Grupo			
	Iniciativa Pública	Iniciativa Privada	Consultores	Professores
1º	Benevolência	Benevolência	Autodeterminação	Benevolência
2º	Segurança	Autodeterminação	Benevolência	Autodeterminação
3º	Conformidade	Segurança	Universalismo	Universalismo
4º	Autodeterminação	Hedonismo	Hedonismo	Conformidade
5º	Universalismo	Conformidade	Segurança	Segurança
6º	Tradição	Universalismo	Conformidade	Hedonismo
7º	Realização	Realização	Realização	Realização
8º	Hedonismo	Tradição	Poder	Tradição
9º	Poder	Estimulação	Tradição	Estimulação
10º	Estimulação	Poder	Estimulação	Poder

Fonte: Dados da pesquisa.

Como realizado para as dimensões da EVT, verificou-se se existe diferença significativa na média dos escores nas dimensões estudadas no Inventário de Schwartz por meio do teste de *Kruskal Wallis*, com as seguintes hipóteses:

H_0 : as médias dos escores não são significativamente diferentes nos grupos

H_1 : Existe alguma diferença significativa nas médias dos escores

Tabela 10 – P-valor dos testes de comparação dos escores por grupos

Descrição	Poder	Realização	Hedonismo	Estimulação	AutoDeterminação	Universalismo	Benevolência	Tradição	Conformidade
Tipo de profissional	0,582	0,192	0,754	0,043	0,157	0,130	0,222	0,130	0,588
Idade	0,867	0,288	0,242	0,525	0,492	0,085	0,820	0,359	0,972
Sexo	0,522	0,060	0,876	0,127	0,266	0,274	0,890	0,710	0,597
Estado civil	0,266	0,264	0,135	0,674	0,171	0,177	0,991	0,842	0,841
Filhos	0,190	0,685	0,060	0,327	0,266	0,761	0,868	0,225	0,962
Tempo de atuação	0,566	0,987	0,972	0,631	0,201	0,024	0,109	0,536	0,576
Remuneração	0,649	0,616	0,295	0,551	0,810	0,177	0,069	0,089	0,105

Fonte: Dados da Pesquisa

Observa-se pela TAB. 10 que em dois testes houve diferença significativa entre os grupos, visto que o p-valor foi inferior a 5%. Um deles foi o fator *estimulação* segundo os diferentes tipos de profissionais. O outro foi o fator *universalismo*, considerando os diferentes intervalos de tempo de atuação.

Na FIG. 24, está representado o boxplot dos valores do fator *estimulação* segundo os diferentes tipos de profissionais. Observa-se que os profissionais de RH da iniciativa pública possuem menor mediana que os demais grupos. Os profissionais da iniciativa privada apresentam menor mediana que os consultores e professores. Apesar de esses dois grupos apresentarem mediana bem similar, os valores para a dimensão *estimulação* apresentam menor variabilidade no grupo de professores que os consultores.

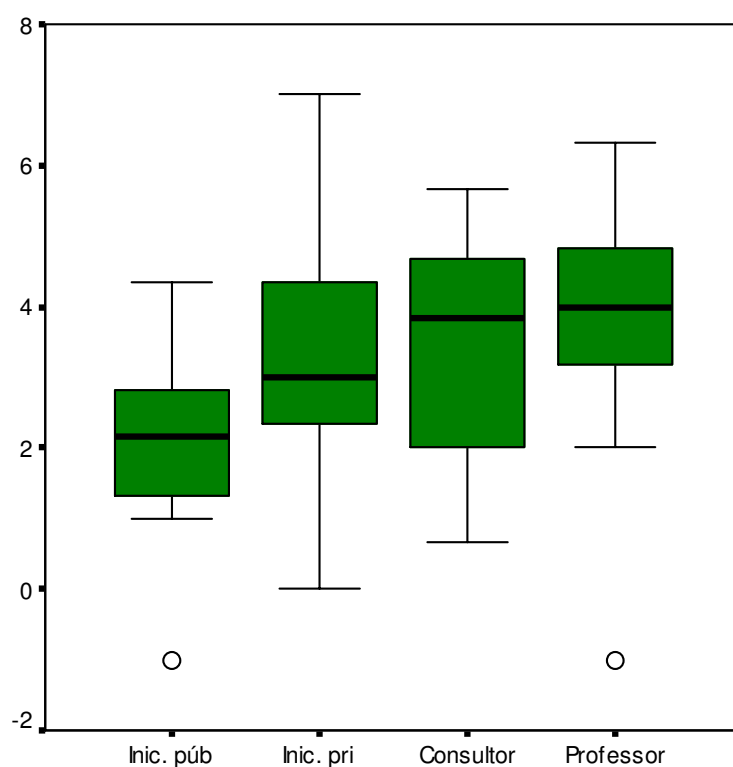


Figura 24 – Boxplot de *estimulação* por tipo de profissional

Fonte: Dados da pesquisa.

O boxplot do fator *universalismo* por tempo de atuação na área de RH evidencia que quanto maior é esse tempo, maior tende a ser o valor do fator, como pode ser visto na FIG. 25

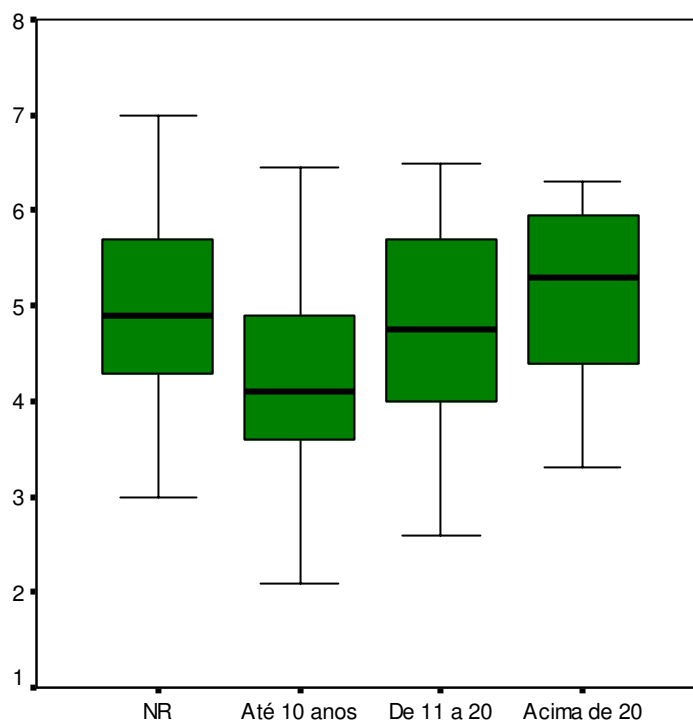


Figura 25 – Boxplot de *universalismo* por tempo de atuação

Fonte: Dados da pesquisa.

Na TAB 11, estão representadas as correlações entre as dimensões estudadas no Inventário de Schwartz. Observa-se que quase todas as dimensões estão correlacionadas positivamente, visto que todas as correlações em negrito são significativas. No entanto, as dimensões mais fortemente associadas são, nessa ordem: *universalismo* e *benevolência*, *realização* e *estimulação*, *benevolência* e *tradição*, *estimulação* e *autodeterminação*.

Tabela 11 – Correlação das dimensões

Dimensão	Poder	Realização	Hedonismo	Estimulação	Autodeterminação	Universalismo	Benevolência	Tradição	Conformidade
Realização	0,530								
Hedonismo	0,308	0,512							
Estimulação	0,483	0,624	0,491						
Autodeterminação	0,242	0,431	0,515	0,608					
Universalismo	0,114	0,215	0,247	0,397	0,580				
Benevolência	0,101	0,258	0,324	0,389	0,493	0,691			
Tradição	0,332	0,202	0,191	0,477	0,488	0,489	0,617		
Conformidade	0,274	0,085	0,117	0,273	0,127	0,514	0,479	0,492	
Segurança	0,248	0,254	0,328	0,284	0,409	0,421	0,519	0,430	0,345

Fonte: Dados da Pesquisa

4.4 EVT versus Inventário de Schwartz

Nesta Seção, tem-se o objetivo de avaliar quais os valores relativos ao trabalho que estão correlacionados com os valores individuais. Por isso, está apresentada na TAB 12 essa correlação, em que as dimensões da linha horizontal são dos valores relativos ao trabalho e na linha vertical estão os valores individuais. Os valores de correlação marcados de negrito são os significativos a 5% de significância.

Observa-se que existem muitas correlações significativas, mas as dimensões relativas ao trabalho, realização e relações sociais são as que estão correlacionadas com quase todas as dimensões pessoais. Acrescenta-se ainda que as dimensões que estão mais fortemente associadas são: poder e prestígio, realização e estimulação, realização e benevolência.

Tabela 12 – Correlação entre as dimensões individuais e relativas ao trabalho

Dimensão	Realização	Relações Sociais	Prestígio	Estabilidade
Poder	0,356	0,078	0,523	0,100
Realização	0,387	0,175	0,293	0,137
Hedonismo	0,496	0,359	0,150	0,379
Estimulação	0,523	0,202	0,333	0,168
Autodeterminação	0,478	0,285	0,219	0,385
Universalismo	0,401	0,478	0,032	0,070
Benevolência	0,512	0,463	-0,017	0,160
Tradição	0,357	0,338	0,083	0,095
Conformidade	0,297	0,389	-0,076	-0,024
Segurança	0,420	0,422	0,163	0,355

Fonte: Dados da Pesquisa

4.5 Síntese geral dos resultados:

De maneira geral, a caracterização dos profissionais de RH traduz-se no seguinte perfil:

- a) Têm idade média de 42 anos, tendo uma representatividade bem homogênea no intervalo de 23 a 57 anos;
- b) São do sexo feminino 73,8%;
- c) São casados 40,5%;
- d) Não possuem filhos 44,7%;
- e) São graduados em Psicologia 42,5%;
- f) Possuem uma especialização 75%;
- g) Têm mestrado, 13,75%;
- h) O tempo médio de atuação na área é de 14 anos.
- i) Recebem uma renda mensal entre R\$ 1.500,00 e R\$ 2.500,00, 32%, sendo que a média é de R\$ 3.285,00, com um desvio padrão de R \$2.024,80 (o que indica alta variabilidade).

As dimensões abordadas na EVT com maior média são, nessa ordem:

- a) *Realização* (média de 4,27)
- b) *Estabilidade* (média de 4,18)
- c) *Relações Sociais* (média de 3,82)
- d) *Prestígio* (média de 2,56)

Portanto, observou-se que os valores que compõem a dimensão *prestígio* foram considerados como os menos importantes para nortear a vida profissional dos entrevistados.

Não foi verificada nenhuma diferença significativa na média dos fatores estudados em grupos de diferentes características demográficas e profissionais. Além disso, encontrou-se correlação significativa da dimensão *realização* com todas as outras. Ou seja, quanto maior a média do fator realização, maior tende a ser os valores das outras dimensões. No entanto, essa correlação foi mais fortemente associada entre realização e *relações sociais*.

Quanto às dimensões analisadas no Inventário de Schwartz, as que foram consideradas como mais importantes foram, nessa ordem:

- a) *Benevolência*
- b) *Autodeterminação*
- c) *Segurança*
- d) *Conformidade*
- e) *Universalismo*
- f) *Hedonismo*
- g) *Realização*
- h) *Tradição*
- i) *Estimulação*
- j) *Poder*

Comparando os diferentes grupos de estudo, observa-se que *benevolência* é considerada como a dimensão mais importante para todos os grupos, exceto o de consultores, que o classificaram como o segundo mais importante. A dimensão *estimulação* foi considerada como a menos importante para o grupo de profissionais

da iniciativa pública e os consultores, enquanto *poder* ocupou essa mesma posição para os profissionais da iniciativa privada e os professores.

No teste para verificar se existe diferença significativa na média dos fatores em diferentes grupos de estudo, concluiu-se:

- a) A média da dimensão *estimulação* é diferente para os tipos de profissionais, sendo que os de iniciativa pública apresentam menor média que todos os outros e os professores e consultores tem maior média e bem similar.
- b) A média da dimensão *universalismo* mostrou-se significativamente diferente para os distintos tempos de atuação. Quanto maior o tempo de atuação, maior a média desse fator.

Por meio do estudo de correlação, verificou-se que as dimensões mais fortemente associadas são, nessa ordem: *universalismo* e *benevolência*, *realização* e *estimulação*, *tradição* e *benevolência*, *estimulação* e *autodeterminação*. No entanto, quase todas estão correlacionadas positivamente entre si.

Na análise da correlação entre os valores individuais e relativos ao trabalho, observou-se que as dimensões mais fortemente associadas são:

- a) *poder* e *prestígio*
- b) *realização* e *estimulação*
- c) *realização* e *benevolência*

5 CONCLUSÃO E CONSIDERAÇÕES FINAIS

Constatações sobre as novas concepções acerca do trabalho no limiar do século XXI, indagações voltadas para as mudanças idealizadas e propostas pelas organizações e reflexões sobre as experiências do trabalho e do trabalhador despertam-nos para a investigação, pesquisa, análise e ponderações sobre as mutações no mundo do trabalho. Especial relevância é dada, como consequência dessas transformações, à identificação dos atuais valores presentes na atuação dos profissionais contemporâneos. Portanto, defendendo o trabalho como elemento central na identidade social dos indivíduos, justificou-se pesquisar e propiciar reflexões acerca dos valores pessoais e aqueles relacionados diretamente ao trabalho e do modo como eles afetam e atribuem significado e sentido à vida dos trabalhadores.

Em face do exposto, o objetivo central desta dissertação foi identificar os valores individuais os valores relativos ao trabalho que norteiam a atuação, com ou sem vínculo empregatício, dos profissionais de Recursos humanos em Belo Horizonte. Visando atingi-lo, foram assim definidos os seguintes objetivos específicos: a) identificar quais valores pessoais e valores relativos ao trabalho norteiam a atuação dos profissionais de Recursos humanos; b) analisar se existem semelhanças e divergências na priorização dos valores afetos, aos profissionais de Recursos humanos, em suas diferentes formas de atuação; e c) discorrer sobre a correlação dos valores individuais e relativos ao trabalho, na atuação dos profissionais de recursos humanos. Guiada pelos objetivos citados, traçou-se a estratégia, sendo assim executada:

Inicialmente, discorreu-se nesta dissertação, com base no referencial teórico sobre, a origem e significado da palavra *trabalho*, as mutações no mundo do trabalho no limiar do século XXI, o sistema das relações de trabalho na categoria recursos humanos e, finalmente os valores individuais e os valores relativos ao trabalho, especificando-os no contexto brasileiro. Nesta etapa, procurou-se partir da origem do trabalho até chegar ao cenário atual, marcado por mutações e trazendo novas

concepções sobre o trabalho e classe trabalhadora. Seqüencialmente, discorreu-se sobre a caracterização do trabalho do profissional de Recursos humanos e a evolução de seus modelos de gestão, incluindo os atuais papéis desempenhados pelos mesmos, diante de cenário marcado pela competitividade. Enfoque especial foi dado à mobilização da subjetividade e de valores, uma vez que a centralidade do trabalho, para os indivíduos, possibilita a sua constituição no ser trabalhador, implicando suas experiências e vivências, o que favorece e complementa a compreensão da experiência humana. Vale ressaltar que houve nesta dissertação a intenção, orientada pela leitura, de identificar os valores norteadores da atuação dos profissionais de Recursos humanos. Para tal, partiu-se da percepção dos profissionais envolvidos na pesquisa, guardada a subjetividade envolvida, mas reconhecendo o critério científico da imparcialidade.

Posteriormente, foram identificados os instrumentos a serem aplicados, tendo sido uma preocupação inicial a identificação de instrumentos já testados e validados, especialmente na realidade brasileira. Define-se, assim, pelo Inventário dos Valores de Schwartz (IVS) e pela Escala de Valores relativos ao Trabalho (EVT). O IVS foi estruturado por Tamayo e Schwartz (1993). Após revalidado, em sua forma original, tal instrumento foi adaptado e validado, considerando a realidade brasileira e constituindo-se como tal. O instrumento EVT foi desenvolvido por Porto e Tamayo (2003), testado e validado no Brasil, a partir do preenchimento por 394 trabalhadores.

A metodologia foi então definida e caracterizada como pesquisa descritiva e explicativa. Este fim se justifica uma vez que o foco deste estudo é identificar e discorrer sobre os valores individuais e relativos ao trabalho. A amostra foi não probabilística, selecionada por acessibilidade e por tipicidade, visto que desconhece-se o número total de profissionais de Belo Horizonte que atuam na área de Recursos Humanos. Contou com 80 (oitenta) profissionais de recursos humanos, de formação acadêmica variada, com ou sem vínculo empregatício com as organizações em que atuam, compondo a população total. Essa população foi agrupada em profissionais da iniciativa privada, pública, consultores de RH e professores de RH. É importante salientar que alguns entrevistados possuem duas atividades, como consultor e

professor, mas foram incluídos em apenas um grupo, tendo-se considerado a atividade principal e atual do profissional entrevistado.

Quanto aos meios de investigação, a metodologia apoiou-se na pesquisa de campo. Para a coleta de dados relativos às dimensões em estudo, foram utilizados os instrumentos citados acima, que foram encaminhados via e-mail e pessoalmente. De posse dos dados, as análises foram realizadas nos *softwares SPSS 12.0 for Windows* e no *Microsoft Excel 2002*. Foram construídos gráficos com o objetivo de descrever a amostra e os testes estatísticos para comprovar as hipóteses sobre as dimensões em estudo. Essas dimensões foram, especificamente, valores individuais e valores relativos ao trabalho, assim apresentados:

- a) Escala de Valores relativos ao Trabalho (EVT), contou com 41 itens avaliados por este questionário, agrupados em quatro dimensões: *realização no trabalho, relações sociais, prestígio e estabilidade*.
- b) Inventário de Valores de Schwartz contou com 61 itens referentes aos valores pessoais, estruturados e agrupados em dez dimensões: *poder, realização, hedonismo, estimulação, autodeterminação, universalismo, benevolência, tradição, conformidade e segurança, conforme* definições apresentadas no Referencial teórico.

Os resultados acadêmicos obtidos permitiram o alcance dos objetivos inicialmente traçados, conforme passa-se a dissertar a seguir. Vale ressaltar que, para facilitar e possibilitar uma melhor compreensão da análise dos resultados obtidos, os resultados serão apresentados em três categorias de relevância: Muito importante, Importância considerável e Pouco importante.

Com relação à EVT (Escala de Valores relativos ao Trabalho), em sua classificação global, as dimensões abordadas com maior média obtida na categoria Muito importante são nessa ordem: *realização, estabilidade, relações sociais e prestígio*.

Portanto, observou-se que a dimensão *realização* e os valores relativos ao trabalho a eles atrelados foram priorizados, sendo considerados pelos entrevistados como o

principal determinante e norteador da atuação destes profissionais. No entanto, os valores que compõem a dimensão *prestígio*, foram considerados como os menos importantes como determinante e norteadores da vida profissional dos entrevistados, sendo a única dimensão em que consta a análise de Pouca importante, inclusive com o percentual expressivo de 50%.

Quanto às dimensões analisadas no Inventário de Schwartz, ou seja, dimensões relativas aos valores individuais, aquelas que foram consideradas determinantes e norteadoras da atuação dos profissionais de Recursos humanos, em sua classificação global, apresentam-se nessa ordem: *benevolência; autodeterminação; segurança; conformidade; universalismo, hedonismo, realização, tradição, estabilidade e poder.*

Diante desses resultados apresentados, constata-se que o primeiro objetivo específico deste estudo encontra-se atingido.

Para alcançar o segundo objetivo específico, ou seja, a análise de semelhanças e divergências na priorização dos valores individuais e relativos ao trabalho, nas diferentes formas de atuação dos profissionais de Recursos humanos, buscou-se comparar a priorização desses valores pelos profissionais da iniciativa privada, consultores de RH, profissionais da iniciativa pública e professores de RH.

Constatou-se que ocorreu, assim como na classificação global, a mesma ordem de priorização das dimensões relativas ao trabalho, independente da forma de atuação, ou seja, *realização* como prioritária, seguida por *estabilidade, relações sociais e prestígio.*

No entanto, mantida a classificação citada, algumas especificidades foram observadas no que tange às dimensões relativas ao trabalho, tendo sido contempladas no capítulo 3, dedicado à Metodologia.

A comparação das dimensões individuais, nas diversas formas de atuação do profissional de RH, apresentou o seguinte resultado: *benevolência* é considerada como a dimensão mais importante para todos os grupos, exceto o de consultores,

que o classificaram como o segundo mais importante. *Autodeterminação* ocupou lugar expressivo de importância para os grupos de consultores, primeira colocação, seguida pelos professores e profissionais da iniciativa privada, ocupando a segunda colocação para esses grupos.

Algumas especificidades também foram observadas no que tange às dimensões individuais, sendo contempladas no capítulo 4 – Análise de dados e apresentação de resultados.

Finalmente, na análise da correlação entre os valores individuais e valores relativos ao trabalho, observou-se que as dimensões mais fortemente associadas são, nessa ordem, *poder e prestígio, realização e estimulação e realização e benevolência*. Reforçando a correlação, as dimensões poder e prestígio seguiram a direção descendente, ocupando os últimos lugares na classificação, tanto geral, como por grupos de funções. Já a correlação realização e benevolência seguiram a direção ascendente, permanecendo nos primeiros lugares na classificação geral e específica. Tais constatações vem ao encontro do último objetivo específico, destinado a discorrer sobre essa correlação.

Foi interessante perceber que a priorização da *realização*, entre as dimensões dos valores relativos ao trabalho, em sua classificação geral, permaneceu nos diversos grupos de profissionais de Recursos humanos. Esta priorização, como norteador da atuação dos profissionais de Recursos humanos trouxe satisfação, pois realização no trabalho, conforme conceituação apresentada no Referencial teórico, “relaciona-se à busca de prazer e realização pessoal e profissional, bem como independência de pensamento e ação no trabalho por meio da autonomia intelectual e da criatividade” (PORTO E TAMAYO, 2003. p. 151) A segunda dimensão priorizada, tanto na classificação geral como nas diversas categorias de profissionais de Recursos humanos, inclusive de consultores de RH, surpreendentemente foi estabilidade. Mas, a mesma se justifica quando apoiada na definição apresentada neste estudo, como sendo “a busca de segurança e ordem na vida por meio do trabalho, possibilitando suprir materialmente as necessidades pessoais” (PORTO E TAMAYO, 2003, p. 151).

Constatação curiosa ocorreu com relação aos valores individuais, em que a dimensão *benevolência*, assim como na classificação geral, permaneceu como prioritária em três das quatro formas de atuação do profissional de Recursos humanos, que foram os profissionais da iniciativa pública, da iniciativa privada e professores de recursos humanos. Já *autodeterminação*, dimensão em segundo lugar na classificação geral, ocupou o primeiro lugar para os consultores, mantendo-se no segundo lugar para os profissionais da iniciativa privada e professores de Recursos humanos. Portanto, pode-se reforçar que os profissionais de Recursos humanos de Belo Horizonte, são guiados pela “preocupação com o bem-estar de pessoas próximas”, como “buscam a independência de pensamento e ação”, de acordo com Porto e Tamayo, 2003, p. 147.

Confirma-se, no que se refere aos valores individuais, que as pessoas que atuam em recursos humanos em Belo Horizonte são guiadas pela dimensão *benevolência*, seguida pela *autodeterminação*. Com relação aos valores relativos ao trabalho, as dimensões *realização* e *estabilidade* são consideradas para esse público pesquisado os norteadores de sua atuação profissional.

No entanto, há que se ponderar se a prioridade estabelecida dos valores individuais e relativos ao trabalho neste estudo é situacional ou circunstancial, ou se permaneceria, em maior ou menor grau de importância, em outros momentos da atuação dos profissionais de Recursos humanos, independente de novas mutações e/ou concepções no mundo do trabalho e da classe trabalhadora.

Baseando-se nos autores pesquisados, acredita-se que os valores em relação ao trabalho alteram-se em decorrência das mudanças nas sociedades e nas próprias organizações. Estas mutações na sociedade atual implicam em transformações na realidade produtiva, reforçando a necessidade de se repensar as concepções sobre o trabalho, as novas formatações impostas, exigências, tendências e práticas no mundo do trabalho contemporâneo. Para Santana (2005), este recente processo vivenciado pelas transformações produtivas implica diretamente em mudanças nas relações entre empresas, entre estas e os trabalhadores, afetando, como decorrência, o cenário produtivo e as relações de trabalho. Oliveira *et al.* (2004) salientam que o trabalho deixa de ser concebido como fundamento ético na

sociedade ou na vida individual, passando a ter significância simplesmente utilitarista, tendo como único fim atender aos objetivos da sociedade de consumo. Tal fato implica diretamente na manutenção e/ou possível alteração dos valores priorizada pelos trabalhadores, transformando-os na nomeada, “racionalidade instrumental”, conforme enuncia Enriquez (1997).

Impulsionando-nos à continuidade destas reflexões, Enriquez (1997) acrescenta que o atual uso da ética empresarial tem objetivado principalmente a regular o comportamento dos trabalhadores, de adequá-los às regras da empresa. Percebe-se que os intensos esforços pela integração do trabalhador nos projetos organizacionais, visam controlar e contornar os problemas surgidos com a complexidade de suas funções e com o decorrente aumento de pressão e stress sofridos pelos mesmos. Acrescenta o surgimento e generalização do conformismo diante das propostas organizacionais atuais, favorecendo alguns comportamentos estereotipados dos trabalhadores, ou mesmo da inversão de valores.

A despeito das colocações dos autores acima, pesquisas recentes, como a apresentada por Tanure *et al.* (2007) intitulada “Fontes de Tensão no Olimpo Empresarial Brasileiro”, apontam fatores negativos, mas também positivos relacionados ao trabalho, bem como a relação do trabalho com outras dimensões da vida. É o paradoxo vivenciado pelos profissionais contemporâneos.

Especificamente no estudo de Tanure *et al.* (2007), foram apontadas as chamadas “fontes de tensão” vivenciadas pelos executivos e seus impactos no trabalho e na vida particular dos mesmos. Os resultados alcançados evidenciam cinco principais fontes de tensão que são: o uso do tempo, as mudanças organizacionais, a sensação de dívida permanente, o orgulho pelo que faz e o teatro corporativo. Segundo os autores, estas fontes de tensão relacionam-se diretamente aos aspectos positivos e negativos do trabalho, onde o problema detectado é o desequilíbrio que venha ocorrer entre elas. Ainda considerando os resultados alcançados, detecta-se que os fatores negativos estão diretamente associados ao uso do tempo, a sensação de dívida, por mais que se faça para o trabalho e a organização, e, finalmente, as constantes e inevitáveis mudanças vivenciadas no mundo organizacional. Já os aspectos positivos do trabalho correlacionam-se ao

orgulho pelo trabalho executado, a sensação de “fazer a diferença” no contexto profissional como também a satisfação em participar do “teatro corporativo”, onde o “desafio é não ser aprisionado pelo papel”, mesmo quando se desempenha o papel do principal líder da instituição.

Com referência às intermináveis mudanças que vem ocorrendo nas empresas, os autores reforçam que as pessoas que participam destas mudanças “vivenciam alterações em sua estrutura de crenças e valores pessoais. Isso as leva a vivenciar situações de perda de referencial.” (Tanure, et al., 2007, p. 3). Acrescentam que estes executivos, diante deste cenário em mutação, buscam constantemente a preservação de “algum grau de segurança”.

No que concerne aos resultados apontados na “fonte de tensão” nomeada como orgulho, confirma-se que a mesma é responsável por gerar a satisfação, realização e a possibilidade da autonomia, fornecendo liberdade e independência de execução aos executivos pesquisados.

Além dos fatores acima apontados pelos autores e similares com este estudo, como a busca da estabilidade, a realização profissional e a autodeterminação, traduzida pela autonomia e liberdade de execução de atividades, outro ponto curioso e que também traduz em similaridade, gerando satisfação para os pesquisados, é a busca do bem estar pessoal e de outras pessoas. Os autores reforçam esse aspecto, ao citar que algumas características dão sentido ao trabalho e geram orgulho aos executivos pesquisados, tais como: “a variedade de tarefas que exijam uma variedade de competências; a identidade do trabalho que permite realizar algo percebido como significativo, tangível e identificável; e o significado do trabalho que é a capacidade deste ter um impacto positivo sobre o bem estar de outras pessoas” (TANURE, *et al.*, 2007, p. 5)

Mas, a realidade que nos tem sido apresentada como, resultado destas pesquisas, reforçam a dualidade vivida pelos trabalhadores, o paradoxo existente entre o ideal e o real em suas variadas formas de atuação e valorização de suas atividades profissionais.

No entanto, registra-se a gratificação em perceber a coerência da atuação dos profissionais de recursos humanos, independente do vínculo produtivo, com a vida pessoal, pois os valores apontados encontram-se em sintonia, além de podermos considerá-los complementares e essenciais ao exercício de suas atividades, revertendo em benefícios para o seu público cliente e para as organizações em que atuam.

Conclui-se que identificar, analisar e divulgar neste instante os valores individuais e relativos ao trabalho como norteadores da atuação dos profissionais de recursos humanos, resultantes de pesquisa científica, faz-se necessário e pertinente. A conscientização desses valores priorizados, conforme apontado, pode ser uma das formas de incentivar os profissionais de Recursos humanos de Belo Horizonte a produzir, de forma equilibrada, com a autonomia intelectual e criatividade almejados, a fazê-los sentir melhor, a obter prazer e realização em sua atuação profissional, por meio da independência de pensamento e ação visados, e propiciar o bem-estar próprio e das pessoas à sua volta, independente do vínculo produtivo estabelecido e das atuais transformações no mundo do trabalho.

REFERÊNCIAS

ALBORNOS, Suzana. **O que é trabalho**. São Paulo: Brasiliense, 2004.

ALBUQUERQUE, Lindolfo G. A. **A gestão estratégica de pessoas**. São Paulo: Ed. Gente, 2002.

ANTUNES, Ricardo. **Os sentidos do trabalho**: ensaios sobre a afirmação e a negação do trabalho. 8 ed. São Paulo: Bomtempo, 2006.

ANTUNES, Ricardo; ALVES, Giovanni. As mutações no mundo do trabalho na era da mundialização do capital. **Educação Social**. Campinas, v. 25, n. 87, p.335-351, mai./ago. 2004.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1979.

BORGES, Livia de O. As concepções do trabalho: um estudo de análise de conteúdo de dois periódicos de circulação nacional. **Revista de Administração Contemporânea (RAC)**, Rio de Janeiro, v.3, n.3, p. 81-108, set./dez. 1999.

BORGES, Zilma. O significado do trabalho – Uma reflexão sobre a institucionalização do trabalho na empresa integrada e flexível. **Revista Eletrônica de Gestão de Negócios**, [s.l.], v.3, n.1, p. 121-143, jan/mar., 2007.

BRAVERMAN, Harry. **Trabalho e capital monopolista**: degradação do trabalho no século XX. Rio de Janeiro: LTC Livros Técnicos e Científicos Editora, 1987.

DAVEL, Eduardo; VERGARA, Sylvia C. **Gestão com Pessoas e subjetividade**. Atlas, 2001.

DE MASI, Domenico. **O ócio criativo**. 5.ed. Rio de Janeiro: Sextante, 2000.

DEJOURS, Christophe. Subjetividade, trabalho e ação. **Revista Produção**, São Paulo, v.14, n.3, p. 27-34, set./dez. 2004.

ENRIQUEZ, Eugene. Os desafios éticos nas organizações modernas. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.37, n.2, p.6-17, abr / jun, 1997.

ENRIQUEZ, Eugene. O homem do século XXI: Sujeito autônomo ou indivíduo descartável. **Revista de Administração de Empresas Eletrônica**, São Paulo, v.5, n.1, art. 10, jan./jun, 2006.

FERREIRA, Aurélio B. de H. **Novo dicionário da língua portuguesa**. Porto Alegre: Ed. Positivo, 2004.

FERREIRA, Jorge Flávio; TEIXEIRA, Maria Luisa Mendes. **Papéis de Recursos Humanos**: uma visão ampliada pelas ações e expectativas percebidas. Sociedade, Contabilidade e Gestão, Rio de Janeiro, v.1, n.1, segundo semestre de 2006.

FISHER, André L. **Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas**. São Paulo: Ed. Gente, 2002.

FROMM, E. **Avoir ou être ?** Paris: Robert Laffont, 1978.

GIL, Antonio C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

HUWS, Úrsula. **Fixo, errante ou fragmentado. Trabalho, identidade e divisão espacial do trabalho na cidade do século XXI, 2007**. Disponível em: <<http://www.correiocidadania.com.br/content/blogcategory/40/89/>>. Acesso em: 25 abr. 2007.

KILIMNIK, Zélia M.; MORAES, Lúcio F. R. O conteúdo significativo do trabalho como fator de qualidade de vida organizacional. **Revista da ANGRAD**, São Paulo, v.1, n. 1, p. 64-74, 2000.

LACOMBE, Beatriz M. B.; TONELLI, Maria José. O discurso e a prática: o que nos dizem os especialistas e o que nos mostram as práticas das empresas sobre os modelos de gestão de recursos humanos. **Revista de Administração Contemporânea**, São Paulo, v. 5, n.2, p. 157-174, maio /ago 2001.

MALVEZZI, Sigmar. Do Talyorismo ao Comportamentalismo: 90 anos de desenvolvimento de recursos humanos. In: BOOG, G. (coord). **Manual de Treinamento e Desenvolvimento**. São Paulo: Makron Books, 1994

OFFE, Claus. **Capitalismo Desorganizado**. 2.ed. São Paulo: Brasiliense, 1994.

OLIVEIRA, Sidnei R.; PICCINNI, Valmira C.; FONTORA, Daniela dos S.; SCHWEING, Cristine. Buscando o sentido do trabalho. In: ENCONTRO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 28, 2004. Curitiba. **Anais eletrônicos...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2004. CD-ROM.

PIRES, José Calixto; MACÊDO, Kátia Barbosa. Os valores Individuais e Organizacionais em uma Organização Pública: a percepção dos trabalhadores. **Cadernos de Psicologia Social e do Trabalho**, [s.l.], n. 2, v. 8, 2005.

PORTO, Juliana B.; TAMAYO, Álvaro. Escala de Valores Relativos ao trabalho – EVT. **Psicologia Teoria e Pesquisa**, Brasília, v. 19, n.2, p. 145-152, maio/ago. 2003.

PORTO, Juliana B. (org); TAMAYO, Álvaro. **Valores e Comportamento nas Organizações**. Petrópolis, RJ: Editora Vozes, 2005.

PORTO, Juliana B.; PILATI, Ronaldo; TEXEIRA, Maria L. M.; LOUBACK, Jones C.; RODRIGUES, Miriam; PEREIRA, Edson L. Análise fatorial confirmatória da Escala de Valores Relativos ao Trabalho. In: ENCONTRO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 30, 2006. Salvador. **Anais eletrônicos...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2006. CD-ROM.

PORTO, Rafael Barreiros. **Valores Humanos Pessoais e Significados do Produto como Preditores de Preferência para Tipos de Automóveis**. Dissertação (Mestrado em Psicologia) - Universidade de Brasília, 2005.

SANTANA, Marco A. O mundo do trabalho em mutação: as reconfigurações e seus impactos. **Cadernos IHU Idéias**, São Leopoldo, n. 34, 2005.

SOARES, Célia R. V. **Significado do trabalho: um estudo comparativo de categorias profissionais**. 1992. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília, 1992.

TAMAYO, Álvaro. Valores Organizacionais. In: TAMAYO, A.; BORGES, J. E; CODO, V. (Orgs). **Trabalho, Organizações e Cultura**. São Paulo: Cooperativa de Editores Associados, 1996.

TANURE, Betânia; NETO, Antonio Carvalho; ANDRADE, Juliana Oliveira. Fontes de Tensão no Olimpo Brasileiro: Tempo de Menos, Mudanças e Sobrecarga Demais, Muito Orgulho e o Peso do Teatro Corporativo. **ENCONTRO DA ANPAD**, 31. Rio de Janeiro: ANPAD, 2007.

ULRICH, Dave. **Os campeões de Recursos Humanos**. 7.ed.São Paulo: Futura, 2002.

VERGARA, Sylvia C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2003.

APÊNDICES

APÊNDICE A

		VALORES	1	2	3	4	5
PROFISSIONAL E PROFESSOR DE RH	Realização no trabalho	Trabalho interessante.					
		Ter prazer no que faço					
		Ser feliz com o trabalho que realizo.					
		Gostar do que faço.					
		Identificar-me com o trabalho.					
		Trabalho intelectualmente estimulante.					
		Realização pessoal.					
		Realizar um trabalho significativo para mim.					
		Satisfação pessoal.					
		Crescimento intelectual.					
		Trabalho que requer originalidade e criatividade.					
		Trabalho variado.					
		Realização profissional.					
		Aprimorar conhecimentos da minha profissão.					
		Autonomia para estabelecer a forma de realização do trabalho.					
Relações Sociais	Ajudar os outros.						
	Auxiliar os colegas de trabalho.						
	Colaborar para o desenvolvimento da sociedade.						
	Combater injustiças sociais.						
	Ser útil para a sociedade.						
	Ter compromisso social.						
	Colaborar com o colega de trabalho para alcançar as metas de trabalho do grupo.						
	Bom relacionamento com colegas de trabalho.						
	Amizade com colegas de trabalho.						
	Mudar o mundo.						
	Conhecer pessoas.						
	Preservar minha saúde.						
Prestígio	Obter posição de destaque.						
	Supervisionar outras pessoas.						
	Ter fama.						
	Ter prestígio.						
	Competir com colegas de trabalho para alcançar as minhas metas profissionais.						
	Status no trabalho.						
	Ter notoriedade.						
	Ter superioridade baseada no êxito do meu trabalho.						
	Competitividade.						
	Seguir a profissão da família.						
Enfrentar desafios.							
Estabilidade	Estabilidade financeira.						
	Ter melhores condições de vida.						
	Poder me sustentar.						
	Ser independente financeiramente.						
	Ganhar dinheiro.						
	Melhorar a qualidade de vida de minha família.						
Suprir necessidades materiais.							

Legenda: (1) Nada importante; (2) Pouco importante; (3) Importante; (4) Muito importante; (5) Extremamente importante - Fonte: Adaptado de Porto e Tamayo (2003).

Apêndice B

INVENTÁRIO DE VALORES DE SCHWARTZ:

INSTRUÇÕES

Neste questionário você deve perguntar a si próprio: “Que valores são importantes PARA MIM, como princípios orientadores em MINHA VIDA, e que valores são menos importantes PARA MIM?”. Há duas listas de valores nas páginas seguintes. Esses valores vêm de diferentes culturas. Entre os parênteses que se seguem a cada valor, encontra-se uma explicação que pode ajudá-lo (a) a compreender seu significado.

Sua tarefa é avaliar quão importante cada valor é para você como um princípio orientador em sua vida. Use a escala de avaliação abaixo:

COMO PRINCÍPIO ORIENTADOR EM MINHA VIDA, esse valor é:

Não Importante			Importante			Muito Importante
0	1	2	3	4	5	6

0 – Significa que o valor não é nada importante, não é relevante como um princípio orientador em sua vida.

3 – Significa que o valor é importante.

6 – Significa que o valor é muito importante.

Quanto maior o número (0,1,2,3,4,5,6), mais importante é o valor como um princípio orientador em sua vida.

Além dos números 0 a 6, em suas avaliações você pode usar ainda, -1 e 7, considerando que:

-1 – Significa que o valor é oposto aos princípios que orientam sua vida.

7 – Significa que o valor é de suprema importância como um princípio orientado em sua vida; geralmente, uma pessoa não possui mais de dois desses valores.

COMO PRINCÍPIO ORIENTADOR EM MINHA VIDA, esse valor é:

Oposto aos meus valores	Não Importante			Importante			Muito Importante	De Suprema Importância
-1	0	1	2	3	4	5	6	7

No espaço antes de cada valor escreva o número (-1,0,1,2,3,4,5,6,7) que corresponde à avaliação que você faz desse valor, conforme os critérios acima definidos. Tente diferenciar, tanto quanto possível, os valores entre si, usando para isso todos os números. Evidentemente, você poderá repetir os números em suas respostas / avaliações.

Antes de começar, leia os valores de 1 a 32, escolha aquele que é o mais importante para você e avalie sua importância. A seguir, identifique o(s) valor (es) oposto (s) aos seus valores e avalie-os como -1. Se não houver nenhum valor desse tipo, escolha o valor menos importante para você e avalie-o como 0 ou 1, de acordo com sua importância. Depois, avalie os demais valores (até 32).

COMO PRINCÍPIO ORIENTADOR EM MINHA VIDA, esse valor é:

Valor/Significado	Oposto aos meus valores	Não Importante		Importante			Muito Importante	De Suprema Importância	
	-1	0	1	2	3	4	5	6	7
1) IGUALDADE : oportunidades iguais para todos.									
2) HARMONIA INTERIOR : em paz consigo mesmo.									
3) PODER SOCIAL : Controle sobre os outros, domínio.									
4) PRAZER : satisfação de desejos.									
5) LIBERDADE : Liberdade de ação e pensamento.									
6) TRABALHO : modo digno de ganhar a vida.									
7) UMA VIDA ESPIRITUAL : ênfase em assuntos espirituais.									
8) SENSO DE PERTENCER : sentimento de que os outros se importam comigo.									
9) ORDEM SOCIAL : estabilidade da sociedade.									
10) UMA VIDA EXCITANTE : experiências estimulantes.									
11) SENTIDO DA VIDA : um propósito na vida.									
12) POLIDEZ : cortesia, boas maneiras.									
13) RIQUEZAS : posses materiais, dinheiro.									
14) SEGURANÇA NACIONAL : proteção da minha nação contra inimigos.									
15) AUTO-RESPEITO : crença em meu próprio valor.									
16) RETRIBUIÇÃO DE FAVORES : quitação de débitos.									
17) CRIATIVIDADE-DE : unicidade, imaginação.									
18) VAIDADE : Preocupação e cuidado com minha aparência.									
19) UM MUNDO EM PAZ : livre de guerras e conflitos.									
20) RESPEITO PELA TRADIÇÃO : preservação de costumes vigentes há longo tempo.									
21) AMOR MADURO : profunda intimidade emocional e espiritual.									
22) AUTO-DISCIPLINA : auto-restrição, resistência à tentação.									
23) PRIVACIDADE : o direito de ter um espaço pessoal.									
24) SEGURANÇA FAMILIAR : proteção para minha família.									
25) RECONHECIMENTO SOCIAL : respeito, aprovação pelos outros.									
26) UNIÃO COM A NATUREZA : integração com a natureza.									
27) UMA VIDA VARIADA : cheia de desejos, novidades e mudanças.									
28) SABEDORIA : compreensão madura da vida.									
29) AUTORIDADE : direito de liderar ou de mandar.									
30) AMIZADE VERDADEIRA : amigos próximos e apoiadores.									
31) UM MUNDO DE BELEZA : esplendor da natureza e das artes.									
32) JUSTIÇA SOCIAL : correção da injustiça, para com os mais fracos.									

Fonte: Adaptado de Tamayo e Schwartz (1993).

LISTA DE VALORES II

Agora avalie quão importante é para você cada um dos valores seguinte, como um princípio orientador em sua vida. Estes valores estão como modelos de agir que podem ser mais ou menos importantes para você. Mais uma vez, tente diferenciar quanto possível os valores entre si, usando todos os números.

Antes de começar, leia os valores de 33 a 61, escolha aquele que é o mais importante para você e avalie sua importância. A seguir identifique o(s) valor(es) oposto(s) aos seus valores e avalie-o (s) como -1. Se não houver nenhum valor desse tipo, escolha o valor menos importante para você e avalie-o como 0 ou 1, de acordo com sua importância. Depois, avalie os demais valores (até 61).

COMO PRINCÍPIO ORIENTADOR EM MINHA VIDA, esse valor é:

Valor/Significado	Oposto aos meus valores		Não importante		Importante			Muito importante De Suprema importância	
	-1	0	1	2	3	4	5	6	7
33) INDEPENDENTE : ser auto-suficiente e auto-confiante.									
34) MODERADO : Evitar sentimentos e ações extremadas.									
35) LEAL : ser fiel aos amigos e grupos.									
36) AMBICIOSO : trabalhar arduamente, ter aspirações.									
37) ABERTO : ser tolerante a diferentes idéias e crenças.									
38) HUMILDE : ser modesto, não me autopromover.									
39) AUDACIOSO : procurar a aventura, o risco.									
40) PROTETOR DO AMBIENTE : preservar a natureza.									
41) INFLUENTE : exercer impacto sobre as pessoas e eventos.									
42) RESPEITOSO PARA COM OS PAIS E IDOSOS : reverenciar pessoas mais velhas.									
43) SONHADOR : ter sempre uma visão otimista do futuro.									
44) AUTO-DETERMINADO : escolher meus próprios objetivos.									
45) SAUDÁVEL : gozar de boa saúde física e mental.									
46) CAPAZ : ser competente, eficaz, eficiente.									
47) CIENTE DOS MEUS LIMITES : submeter-me às circunstâncias da vida.									
48) HONESTO : ser sincero, autêntico.									
49) PRESERVADOR DA MINHA IMAGEM PÚBLICA : proteger minha reputação.									
50) OBEDIENTE : cumprir meus deveres e obrigações.									
51) INTELIGENTE : ser lógico, racional.									
52) PRESTATIVO : trabalhar para o bem-estar de outros.									
53) ESPERTO : driblar obstáculos para conseguir o que quero.									
54) QUE GOZA A VIDA : gostar de comer, sexo, lazer, etc.									
55) DEVOTO : apegar-me fortemente à fé religiosa.									
56) RESPONSÁVEL : ser fidedigno, confiável.									
57) CURIOSO : ter interesse por tudo, espírito exploratório.									
58) INDULGENTE : estar pronto a perdoar os outros.									
59) BEM SUCEDIDO : atingir os meus objetivos.									
60) LIMPO : ser asseado, arrumado.									
61) AUTO-INDULGÊNCIA : fazer coisas prazerosas.									

Fonte: Adaptado de Tamayo e Schwartz (1993).

ANEXOS

Tabela A1 – Curso: Graduação

Curso	Frequência	Porcentagem
Psicologia	34	42,5
Administração	18	22,5
Pedagogia	8	10,0
Serviço social	6	7,5
Não respondeu	3	3,8
ciências Biológicas	2	2,5
História	1	1,3
Economia	1	1,3
Gestão de Recursos Humanos	1	1,3
Engenharia Metalúrgica	1	1,3
Administração de RH	1	1,3
Ciências Contábeis	1	1,3
Ciências Econômicas	1	1,3
Direito	1	1,3
Ciências	1	1,3
Total	80	100,0

Fonte: Dados da Pesquisa

Tabela A2 – Curso: Especialização

Curso Especialização	Frequência	Porcentagem
Não respondeu	20	25,0
Gestão de Pessoas	7	8,8
Administração de RH	5	6,3
MBA Gestão de pessoas	4	5,0
Psicopedagogia	4	5,0
Recursos Humanos	4	5,0
Gestão empresarial	2	2,5
Gestão e competitividade	1	1,3
MBA Gestão de Pessoas	1	1,3
Gestão de Recursos Humanos	1	1,3
Gestão Estratégica e Liderança de Pessoas e Equipes	1	1,3
Administração de Recursos Humanos	1	1,3
Gestão contemporânea de pessoas	1	1,3
Consultoria e RH	1	1,3
Gestão Estratégica de Pessoas	1	1,3
Administração da Qualidade	1	1,3
Psicologia do Trabalho	1	1,3
Administração Pública	1	1,3
Gestão de Estratégica de Negócios	1	1,3
MBA Gestão Estratégica em Liderança de Pessoas e Equipes	1	1,3
Psicologia Médica	1	1,3
MBA Gestão de Negócios	1	1,3
Terapia Comportamental	1	1,3
Psicologia Organizacional e do Trabalho	1	1,3
Dinâmica de grupo	1	1,3
Gestão de RH	1	1,3
Consultoria Organizacional	1	1,3
Gestão Educacional	1	1,3
Gestão Estratégica Pessoas	1	1,3
Consultoria Empresarial	1	1,3
Engenharia Econômica (FDC)	1	1,3
Administração	1	1,3
MBA – Gestão Estrat. de Pessoas	1	1,3
Saúde da Família	1	1,3
Gestão de Custos – IETEC	1	1,3
Pós em RH	1	1,3
Gestão Estratégica c/ ênfase em Recursos Humanos	1	1,3
Gestão Estratégica de RH	1	1,3
Terapia Sistêmica	1	1,3
Análise Sistemas	1	1,3
Consultoria	1	1,3
Total	80	100,0

Fonte: Dados da Pesquisa

Tabela A3 – Mestrado

Mestrado	Frequência	Porcentagem
Não respondeu	69	96,3
Administração	5	6,3
Engenharia de Produção	2	2,5
Administração – Marketing	1	1,3
Criatividade Aplicada Total	1	1,3
Economia	1	1,3
Psicologia das Organizações	1	1,3
Total	80	100,0

Tabela A4 – Empresa em que trabalha

Respondentes	Frequência	Porcentagem
Não respondeu	31	38,8
UFMG	10	12,5
SENAC	9	11,3
RHUMO Consultoria Empresarial	3	3,8
Associados Minas	3	3,8
Microcity Computadores	2	2,5
CBTU	1	1,3
Caixa Econômica Federal	1	1,3
Prefeitura de Belo Horizonte	1	1,3
Orville Carneiro	1	1,3
Minas Tênis Clube	1	1,3
GTCON	1	1,3
Adservis Multiperfil	1	1,3
Resil Minas ind. e Com. Ltda	1	1,3
Precon Industrial	1	1,3
RM Sistemas	1	1,3
Copasa (MG)	1	1,3
Totvs S/A	1	1,3
Ale combustíveis S/A	1	1,3
Inova Veículos Ltda	1	1,3
Embaré Ind. Alimentícias	1	1,3
Net Service Ltda	1	1,3
Câmara dos Deputados	1	1,3
Elza Indústria e Comércio de Cosméticos LTDA	1	1,3
Alesat Combustíveis	1	1,3
Anglo Gold Ashanti Brasil Mineração	1	1,3
Cia do Terno	1	1,3
Aliança	1	1,3
Total	80	100,0

Tabela A5 – Cargo dos entrevistados

Respondentes	Freqüência	Porcentagem
Não respondeu	35	43,8
Analista de RH	7	8,8
Assistente Social	4	5,0
Gerente de RH	3	3,8
Coordenadora de RH	2	2,5
Consultor (a) interno de RH	2	2,5
Pedagogo	2	2,5
Consultor (a) de RH	2	2,5
Supervisora Pedagógica	2	2,5
Escriturário – Analista Pleno	1	1,3
Assistente em Administração	1	1,3
Analista de Treinamento	1	1,3
Secretário Parlamentar	1	1,3
Psicólogo	1	1,3
Gerente do Centro de Formação Profissional	1	1,3
Gerente de Negócios em RH	1	1,3
Assistente em RH	1	1,3
Coordenadora de Desenvolvimento Humano	1	1,3
Coordenador Núcleo Informática	1	1,3
Administrador	1	1,3
Coordenadora Saúde	1	1,3
Técnica em Assuntos Educacionais	1	1,3
Pedagoga	1	1,3
Gerente de Desenvolvimento RH	1	1,3
Administrador em RH	1	1,3
Auxiliar de RH	1	1,3
Supervisora de Remuneração e Benefícios	1	1,3
Gestor de Relações Humanas e Financeiras	1	1,3
Analista RH Sr.	1	1,3
Agente de Administração	1	1,3
Total	80	100,0

Tabela A6 – Universidade/Faculdade que leciona

Universidade/Faculdade	Frequência	Porcentagem
Não respondeu	56	70,0
Estácio de Sá	7	8,8
Fundação Dom Cabral	4	5,0
Faculdade Novos Horizontes	2	2,5
IBMEC/ Estácio de Sá	1	1,3
IEC-PUC	1	1,3
Colégio Padre Eustáquio (Pós-médio)	1	1,3
UNA e IBMEC (MG)	1	1,3
Fundação Aprender e Promove	1	1,3
FASEH	1	1,3
FGV/IETEC	1	1,3
Newton Paiva; Uni BH; Pedro Leopoldo	1	1,3
Una e Estácio de Sá	1	1,3
Faculdade Novos Horizontes/Universidade Salgado de Oliveira	1	1,3
UNI BH	1	1,3
Total	80	100,0

Tabela A7 – Disciplina(s) que leciona

Respondentes	Freqüência	Porcentagem
Não Respondeu	57	71,3
Gestão de Pessoas; Processos de RH; Gestão de Mudanças nas Organizações	4	5,0
Gestão de Remuneração Carreira e Desempenho; Workshop, Gestão de Postos de Trabalho	1	1,3
Processos organizacionais; Modelos de ADM. Modelos de Gestão de RH	1	1,3
Gestão de Cultura e Mudança Organizacional; Desenvolvimento de Equipes; Comportamento Organizacional.	1	1,3
Administração de RH	1	1,3
Recursos Humanos no Contexto Organizacional e Recrutamento e Seleção	1	1,3
Gerindo Habilidades e Competências/Administração de Processos Produtivos e Qualidade (FGV) – QUAL	1	1,3
Gestão de Pessoas; Planejamento Estratégico; Consultoria Organizacional	1	1,3
Teoria Geral de Administração; Sistemas Organizacionais	1	1,3
Psicologia; Comportamento organizacional e Liderança	1	1,3
Cultura e Poder nas Organizações e Consultoria Interna em RH	1	1,3
Estatística; Supervisora de Estágio em Saúde do Adolescente	1	1,3
Gestão de Pessoas, Liderança e Equipes	1	1,3
Dinâmica das Relações Interpessoais, Relações de Trabalho e Poder e RH	1	1,3
Comportamento Organizacional; Optativa I e Seminário I e II	1	1,3
Cidadania Corporativa	1	1,3
Adm de Recurso Humanos/Cargos e Salários	1	1,3
Organização e Normas	1	1,3
Psicologia; Gerenciamento e Desenvolvimento	1	1,3
Total	80	100,0

Tabela A8 – Projetos Desenvolvidos

Respondentes	Frequência	Porcentagem
Não respondeu	53	66,3
Desenvolvimento de Equipes e Pessoas; Gestão por competências; palestras dos temas de desenvolvimento organizacional e pessoal;	1	1,3
Coaching; Desenvolvimento de equipes; Consultoria em Recursos Humanos	1	1,3
Desenvolvimento de Liderança por Competências; Desenvolvimento de Equipes	1	1,3
Projetos de hunting junto a clientes de diversos segmentos	1	1,3
Consultoria em Cargos e Salários	1	1,3
Mapeamento de Competências; formação de lideranças; Programa de Desenvolvimento Profissional	1	1,3
Uma nova visão para o adolescente (premiado pela Sociedade Brasileira de pediatria) e Humanizando a qualidade de atendimento ao idoso	1	1,3
Gestão Estratégica, Gestão de Processos, Gestão de Mudanças, Gestão de RH, Implantação de Programas de Qualidade e Gestão no setor de Varejo	1	1,3
Desenvolvimento Gerencial; Gestão de Desempenho e Desenvolvimento Individual; Gestão por Competência	1	1,3
Programa Trainee; Assessoria Gerencial em RH; Treinamento de Selecionadores; Palestras / Eventos de Implantação de modelo de gestão de competências em Empresas como: Banco Rural, Fiat Automóveis, Strata Engenharia e Cardiolux.	1	1,3
Desenvolvimento gerencial e de liderança; Recrutamento e seleção; Avaliação de desempenho	1	1,3
FDC; EAD/MBA; Orientação de Projetos; Curso de Especialização; Programas in company	1	1,3
Implantação de Sistemas de Qualidade; Remuneração Fixa e Variável, Estruturação Organizacional; Certificação ISO, Elaboração de Normas e Procedimentos Avaliação e Melhoria de Processos de Trabalho.	1	1,3
Consultor de micro e pequenas empresas para projetos de diagnóstico e reestruturação funcional e organizacional.	1	1,3
Comissão de seleção para o programa de especialização em gestão da FDC; prof da disciplina PDI da FDC e orientadora dos projetos aplicativos da FDC	1	1,3
Avaliação de Potencial; Pesquisa Sócio Funcional; Desenvolvimento de Líderes e Equipes; Avaliação por Competências; Gestão de Pessoas; Gestão da Diversidade	1	1,3
Implantação de Sistemas da Qualidade - ISO 9001 - Programas de gerenciamento de Processos -Sistemas de Gestão de Projetos - Programas de Desenvolvimento de Lideranças - Implantação da ISO /IEC 17025	1	1,3
Coordenando projetos e equipes de consultoria na áreas de Remuneração e de Desenvolvimento e Organização Empresarial	1	1,3
Projetos na área de gestão de pessoas, gestão de competências, comunicação empresarial	1	1,3
Agenda 21 do Município de Contagem - Secretaria de Meio Ambiente; Plano Diretor	1	1,3
Infra estrutura redes; Projetos sistemas de informação; gerenciamento de projetos	1	1,3
Desenvolvimento de competências de liderança;	1	1,3
Reestruturação organizacional; Melhoria de performance empresarial (consultoria integrada); Desenvolvimento de equipes de alta performance; Plano de suces	1	1,3
Recrutamento e seleção, treinamento, assessoria em planejamento organizacional, coach, análise de perfil desenvolvimento de pessoas etc	1	1,3
Desenvolvimento gerencial e de lideranças com foco em competências; Desenvolvimento de Equipes; Capacitação na metodologia de Jogos de Empresa e Técnicas Vivenciais; Implantação do Modelo de Gestão PO	1	1,3
Motivação; Diagnóstico organizacional ; Palestras temas gerais; Treinamentos	1	1,3
Reestruturação Organizacional; Programa Gerencial; Inovação e Criatividade; Desenvolvimento de equipes; etc.	1	1,3
Total	80	100,0