UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
FACULDADE DE FILOSOFIA E CIÊNCIAS HUMANAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM PSICOLOGIA

ANA PAULA DE CASTRO ALMEIDA

“´É DIFERENTE, MAS TEM MUITA COISA IGUAL”

Diálogos com a clínica da atividade a partir de uma pesquisa com profissionais de Recursos Humanos

Belo Horizonte
2015

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
FACULDADE DE FILOSOFIA E CIÊNCIAS HUMANAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM PSICOLOGIA

ANA PAULA DE CASTRO ALMEIDA

“´É DIFERENTE, MAS TEM MUITA COISA IGUAL”

Diálogos com a clínica da atividade a partir de uma pesquisa com profissionais de Recursos Humanos

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Psicologia da Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas da Universidade Federal de Minas Gerais, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Psicologia.

Área de Concentração: Psicologia Social
Linha de Pesquisa: Trabalho, Sociabilidade e Saúde

Orientadora: Prof. Dra. Maria Elizabeth Antunes Lima

Belo Horizonte
2015

Nome: Ana Paula de Castro Almeida

Título: “É diferente, mas tem muita coisa igual”. Diálogos com a clínica da atividade a partir de uma pesquisa com profissionais de Recursos Humanos.

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Psicologia da Universidade Federal de Minas Gerais, como parte dos requisitos para obtenção do grau de Mestre em Psicologia.

Aprovada em: 28 de maio de 2015

Banca Examinadora

Prof. Dra. Maria Elizabeth Antunes Lima (Orientadora)

Instituição: Universidade Federal de Minas Gerais. Assinatura:_____

Prof. Dra. Daisy Moreira Cunha

Instituição: Universidade Federal de Minas Gerais. Assinatura:_____

Prof. Dra. Matilde Agero Batista

Instituição: Conservatoire National des Arts et Métiers. Assinatura:_____

Para Braulio, Maria José, Paulo e Fernando.

Sem vocês, seria impossível.

AGRADECIMENTOS

Ao professor Yves Clot, que apesar de ainda não ter tido o prazer de conhecê-lo, conseguiu me inspirar profundamente através de seus maravilhosos e instigantes textos.

À minha orientadora, professora Beth Antunes, por ter ocupado, desde a graduação, um papel fundamental em minha formação, por sua sabedoria, competência, profissionalismo, dedicação e por ter se tornado, ao longo dessa jornada, uma pessoa muito querida. Muito obrigada por sempre compartilhar seu imenso saber de maneira tão clara e cuidadosa.

Aos professores do Programa Pós-Graduação da Psicologia UFMG, por me ensinarem, a cada encontro, a importância de construir e se reconstruir, sempre que necessário. Em especial a professora Ingrid Faria Gianordoli-Nascimento, pelas palavras de incentivo em um momento tão oportuno.

Às professoras Daisy Cunha e Matilde Agero por aceitarem o convite de participar da banca. Suas contribuições para a construção dessa dissertação foram de grande importância.

À Deus, por fazer parte em todos os momentos.

Ao meu marido, por existir na minha vida.

À minha mãe, meu pai e meu irmão, por tudo e por serem tudo.

Aos meus queridos familiares, amigos, “meninas” e Busch, pelas palavras de incentivo, carinho e abraços aconchegantes.

Aos amados Tio Lulu e Tia Anália, cuja dor da saudade corresponde à falta que vocês fazem.

À minha grande amiga Deza, por ser minha irmã de coração e por sempre me presentear com sua competência linguística.

À amiga Renata Bastos, por ter despertado em mim, sempre com entusiasmo, o interesse pela Psicologia do Trabalho. Obrigada por ter sido a base para a construção da minha experiência na área de Recursos Humanos.

Às queridas Camila, EDI, Lucita, Patrícia e Silvia, pela amizade verdadeira, incentivo e pelos muitos brigadeiros na Manú.

Às amizades construídas no período da Austrália, fazendo com que Perth se tornasse uma cidade cheia de possibilidades.

Aos inesquecíveis colegas do TCHAY, que trouxeram leveza e alegria durante todo este período, e tornaram-se pessoas muito especiais na minha vida.

Às alunas do estágio supervisionado, Aline Franco, Bárbara Katherine, Ciléia Saori, Larissa Albertin, Mariana Machado, Mariane Sousa e Rafaela Dias, pelo apoio na construção da pesquisa.

À Empresa em que trabalho, pela confiança e oportunidades proporcionadas.

Àqueles que fizeram parte deste estudo, meu mais profundo agradecimento. É uma honra pertencer a este Grupo composto por pessoas e profissionais tão extraordinários, que a cada encontro, me surpreendem com sua grandeza e generosidade.

"a 'beleza' e o interesse de um ofício não está só em seu exercício, mas também nessa consciência partilhada que une secretamente e com grande intensidade aqueles que a praticam (...)".

(Clot, 2006a)

RESUMO

Almeida, A. P. C. (2015). *"É diferente, mas tem muita coisa igual". Diálogos com a clínica da atividade a partir de uma pesquisa com profissionais de Recursos Humanos.* Dissertação de Mestrado. Programa de Pós-Graduação em Psicologia. Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas. Universidade Federal de Minas Gerais. Belo Horizonte.

Ao longo dos anos, as mudanças ocorridas no Brasil no âmbito político, social e econômico impulsionaram as empresas a alterarem, significativamente, a forma de gerir seus empregados, sendo necessário focar ainda mais no desenvolvimento de políticas e práticas de gestão de pessoas. Por conseguinte, a atuação dos profissionais de Recursos Humanos sofreu profundas transformações, sendo preciso adaptar seu perfil e suas atividades, frente às novas demandas. Essa nova forma de atuação, como parte integrante da gestão estratégica do negócio, traz consigo uma série de impasses e dificuldades para esses profissionais. Sem encontrar espaço em suas empresas para partilhá-los, procuram por grupos autônomos formados por colegas de profissão, que possibilitam o compartilhamento dessas experiências. Todavia, estes encontros, especialmente no caso do grupo que foi objeto de estudo nesta dissertação - Grupo de Profissionais de Recursos Humanos (GPRH) - ocorrem em formato de reunião, com uma programação definida e uma carga horária limitada, dificultando que essas trocas ocorram de maneira mais aprofundada. A proposta deste estudo consistiu, portanto, em oferecer, a partir dos recursos teóricos e metodológicos propostos pela clínica da atividade, um espaço a alguns integrantes do GPRH, que se dispuseram a participar da nossa pesquisa, para que esse compartilhamento aprofundado se tornasse possível e, com isso, provocar efeitos transformadores e benéficos em suas atividades. As confrontações com os colegas de profissão, oriundas do instrumento metodológico utilizado, a instrução ao sósia, colocaram em circulação as dificuldades e os impedimentos presentes em seu cotidiano laboral, além de fazer emergir a forma como cada um lida com essas situações. Isso resultou no aperfeiçoamento de suas práticas a partir de seus questionamentos sobre as maneiras de falar, sentir e de executar suas atividades, que embora nem sempre explícitas, estão consolidadas em seu meio profissional. Essa possibilidade de desenvolvimento de parte das dimensões que compõem seu ofício fez com que esses profissionais estendessem seu raio de ação sobre suas próprias atividades e seu meio laboral. Conclui-se também que a oportunidade de se encontrarem em um espaço fora dos moldes das reuniões do GPRH e com liberdade de tratar qualquer tema em torno do seu contexto profissional foram essenciais para o estabelecimento de laços de confiança entre eles, tão fundamentais para fazer emergir o real da atividade e a contribuição estilística de cada um.

Palavras-chave: Clínica da atividade, Instrução ao sósia, Recursos Humanos.

ABSTRACT

Almeida, A. P. C (2015). *"It is different, but it is also the same". Dialogue of clinical activity from a survey of Human Resources professionals*. Master's Thesis. Pós-Graduate Program in Psychology. University of Philosophy and Human Sciences. Federal University of Minas Gerais, Belo Horizonte.

Over the years, the changes that have occurred in Brazil in the political, social and economic context drove companies to change, significantly, how they manage their employees, requiring even more focus on developing policies and employee management practices. Therefore, the performance of HR professionals has undergone major changes, and needs to adapt their profile and activities in the face of new demands. This new form of action, as part of strategic management of the business, brings a series of impasses and difficulties for these professionals. Without finding space in their companies to share them, they search for autonomous groups formed by peers to enable the sharing of these experiences. However, these meetings, especially in the case of the group subject of the study in this thesis - Human Resources Professionals Group (GPRH) - occur in meeting format, with a set schedule and a limited workload, making it difficult for these exchanges to occur in more detailed way. The purpose of this study was to offer, from the theoretical and methodological resources proposed by the clinical activity, a place for some members of GPRH, who were willing to participate in our research so that this in-depth sharing became possible and thereby caused transformative effects and benefits in their activities. The confrontations with peers originated from a methodological tool used, the instruction to doubled, put into circulation difficulties and obstacles present in their everyday work, in addition to bringing out the way each one handles these situations. This resulted in improving their practices as of their questions on ways to speak, feel and perform their activities, albeit not always explicit, are now consolidated in their professional environment. The possibility of development of the dimensions that compose their craft made these professionals extend their range on their own activities and their working environment. It also concludes that the opportunity to meet in a space outside the mold of GPRH meetings and the freedom dealing with all topics around the professional context were essential for establishing trust between them, was so fundamental in illustrating the real activity and stylistic contribution of each one.

Keywords: Clinical activity, Instruction to double, Human Resources.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Gestão de Recursos Humanos na atualidade

LISTA DE TABELAS

Quadro 1 – Evolução da área de Recursos Humanos no Brasil

Quadro 2 – Divisão dos participantes da pesquisa

Quadro 3 – Descrição sumária das atividades da pesquisa

Quadro 4 – Instrução ao sósia Letícia

Quadro 5 – Instrução ao sósia Fernanda

Quadro 6 – Instrução ao sósia Aline

Quadro 7 – Instrução ao sósia Helena

Quadro 8 – Instrução ao sósia Verônica

Quadro 9 – Instrução ao sósia Maria

Quadro 10 – Instrução ao sósia Lia

Quadro 11 – Instrução ao sósia Paulo

LISTA DE SIGLAS

ARH	Administração de Recursos Humanos
GRH	Gestão de Recursos Humanos
GPRH	Grupo de Profissionais de Recursos Humanos
GPRHH	Grupo de Profissionais de Recursos Humanos de Hospitais
I	Instrutor
RH	Recursos Humanos
S	Sósia

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO 14

CAPÍTULO 1 – A ATIVIDADE DOS PROFISSIONAIS DE RECURSOS HUMANOS 20

1.1 Breve evolução histórica da área de Recursos Humanos no cenário brasileiro 20

1.2 Da Administração à Gestão de Recursos Humanos 33

CAPÍTULO 2 – A CLÍNICA DA ATIVIDADE 47

2.1 Os pilares teóricos que constituem a clínica da atividade 51

2.1.1 A herança ergonômica 51

2.1.2 O diálogo com a psicopatologia do trabalho 56

2.1.3 O legado de Lev S. Vigotski 60

2.1.4 Em busca de instrumentalizar a ação: a influência de Ivar Oddone 65

2.2 As bases conceituais da clínica da atividade 72

CAPÍTULO 3 – REFERENCIAL METODOLÓGICO 83

3.1 Apresentação do campo de pesquisa 83

3.1.1 O papel dos grupos para os profissionais de Recursos Humanos 83

3.1.2 O Grupo de Profissionais de Recursos Humanos (GPRH) 86

3.2 Nossa proposta de pesquisa 98

3.3 A instrução ao sósia 106

CAPÍTULO 4 – ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS 118

4.1 Subgrupo G1 137

4.1.1 Letícia: “Então você não vai cobrar” 137

4.1.2 Fernanda: “As minhas ações não são vistas como atitudes?” 148

4.1.3 Aline: “Porque eu optei em ir para fora do país?” 156

4.1.4 Helena: “Então você cria estratégias” 163

4.1.5 Verônica: “Você não está conseguindo dar o resultado que você quer dar” 170

4.2 Subgrupo G2 177

4.2.1 Maria: “Seu grande problema é um excesso de trabalho operacional que não é visto” 177

4.2.2 Lia: “A questão não é dar conta e se dar conta disso” 186

4.2.3 Paulo: “Será que precisa tanto?” 192

4.2 Encontro de fechamento dos subgrupos G1 e G2 198

CONSIDERAÇÕES FINAIS 217

REFERÊNCIAS 222

APÊNDICE A – ROTEIRO ORIENTADOR DAS ENTREVISTAS 232

APÊNDICE B – ROTEIRO ORIENTADOR DO PRIMEIRO ENCONTRO COM OS SUBGRUPOS DE PESQUISA 233

APÊNDICE C – ESTATUTO DO GRUPO DE PROFISSIONAIS DE RECURSOS HUMANOS 234

APÊNDICE D – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO 239

INTRODUÇÃO

No contexto brasileiro, os profissionais de Recursos Humanos atuam, quase sempre, de maneira individual, como integrantes ou gestores de uma equipe nas organizações em que trabalham. Como ocupantes de uma posição de gestão, esses profissionais são responsáveis por coordenar uma equipe de RH e, por esse motivo, não se sentem integralmente como parte dela. Além disso, não se percebem igualmente parte integrante do grupo de gestores da empresa, composto por gerentes ou coordenadores de outras áreas, em função das especificidades de sua atuação.

Diante dessa impossibilidade de integrar-se a uma equipe, o que possibilitaria compartilhar situações e, especialmente, dificuldades acerca de suas atividades individuais e do meio laboral em que atuam, esses profissionais têm procurado por grupos autônomos formados por colegas de profissão, acreditando que esse encontro permitirá trocas de experiências, minimizando a sensação de solidão imposta pelas particularidades de seu cargo.

Nessa mesma situação encontrava-se a autora desta dissertação. Atuando na área de Recursos Humanos de uma empresa em Belo Horizonte, sem a presença de uma equipe e de pares na mesma posição, mas tendo de enfrentar uma série de dificuldades típicas dessa atividade, a autora procurou e passou a fazer parte, no ano de 2010, de um grupo, denominado Grupo de Profissionais de Recursos Humanos (GPRH). Existente há cerca de 18 anos e com o propósito de promover a integração, o aprimoramento e o desenvolvimento contínuo de seus integrantes, o GPRH possibilita a concretização de um encontro e do compartilhamento de experiências entre esses profissionais, podendo ser considerado como um importante aporte às atividades individuais de cada um de seus integrantes.

Com o passar dos anos, a autora foi percebendo que as trocas promovidas pelo Grupo, em função de sua configuração e de sua forma de funcionamento, centravam-se cada vez mais

em trocas superficiais acerca de aspectos técnicos das atividades destes profissionais, deixando de abordar os problemas que realmente angustiavam seus participantes, tais como as dificuldades que sentiam diante de decisões que deviam tomar, a insegurança frente às grandes exigências que deviam responder cotidianamente, dentre outros aspectos[1]. Ao constatar esse fato, a autora passou a questionar se haveria alguma maneira de proporcionar aos membros do Grupo uma forma diferente de trocas, de modo a permitir aos interessados em participar da experiência o compartilhamento de suas dificuldades e, assim, descobrir novas possibilidades para suas ações. O interesse maior consistia, portanto, em saber se seria possível criar um espaço para que o real da atividade de fato emergisse, fosse colocado em discussão e, desse modo, provocasse "o desenvolvimento do pensamento e da atividade dos trabalhadores por eles mesmos" (Clot, 2006b, p.106).

Tal indagação impulsionou a proposta deste estudo, que teve como base teórica e metodológica a clínica de atividade. O objetivo foi proporcionar aos membros do GPRH, que se dispuseram a participar de nossa pesquisa, a possibilidade de refletirem sobre suas atividades em busca de uma maior efetividade de suas práticas e da ampliação de seu raio de ação, frente às dificuldades e impedimentos por eles enfrentados em seu âmbito laboral (Clot, 2006a, 2010b).

A escolha pela clínica da atividade ocorreu em função de nossa percepção, de que sua proposta teórico-metodológica apresenta grande coerência interna e vem demonstrando um potencial importante no desenvolvimento dos indivíduos em seus contextos laborais (Lima,

[1] É como se os encontros do GPRH acabassem por se ater às atividades prescritas, isto é, aos "objetivos definidos, regras e procedimentos relativos aos resultados esperados e a maneira de obtê-los" (SCHERER, M. D. A., PIRES, D. & SCHWARTZ, Y. 2009. Trabalho coletivo: um desafio para a gestão em saúde. *Revista Saúde Pública*, 43(4), 721 – 725, p.722) e às atividades realizadas e passíveis de ser descritas de forma direta (Clot, 2010a). Com isso, havia pouco espaço nessas reuniões para se falar sobre as dificuldades, aquilo que não se faz, o que não se pode fazer, os fracassos, o que se pensa em fazer, mas não se faz e ainda, o que há a refazer, fatores esses que compõem o real da atividade. Este conceito foi elaborado pela clínica da atividade para tratar justamente da dimensão subjetiva que serve como verdadeiro motor da atividade realizada (Clot, 2006a).

2011). Situada na intersecção entre a ergonomia francesa e a psicopatologia do trabalho, sendo integrante da terceira geração daquelas correntes que se dedicaram à análise do trabalho na França, a clínica da atividade vem sendo desenvolvida pelo psicólogo francês Yves Clot e sua equipe do *Conservatoire des Arts et Métiers* (CNAM), desde a década de 1990, tendo passado, recentemente, a fazer parte das chamadas "clínicas do trabalho" [2] (Clot, 2010a, 2011a; Lhuilier, 2011).

As clínicas do trabalho podem ser definidas como um conjunto de teorias e práticas cujo foco se encontra na relação entre trabalho e subjetividade. Apresenta uma diversidade epistemológica, teórica e metodológica, cujo objeto comum dessas teorias é a situação de trabalho, da qual tentam se aproximar com vistas a promover transformações. Nesse sentido, defendem a centralidade psíquica e social do trabalho, entendido como uma atividade material e simbólica constitutiva do laço social e da própria subjetividade (Bendassolli & Soboll, 2011; Lhuilier, 2011; Lima, 2011).

A clínica da atividade tem como propósito, com base em sua perspectiva dialógica e do desenvolvimento, intervir nas situações de trabalho favorecendo transformações na atividade e restabelecendo o poder de agir dos sujeitos e de seus coletivos de trabalho (Vieira & Faïta, 2003; Clot, 2010b). Mais do que um agrupamento de trabalhadores, afirma Clot (2006a, 2006c, 2010b), o coletivo de trabalho detém a história coletiva do pensar sobre o trabalho, recurso imprescindível para o desenvolvimento da subjetividade e da atividade individual. Por ser o alicerce da atividade individual, esse coletivo se tornou um foco privilegiado nas intervenções promovidas por essa especialidade da psicologia do trabalho.

[2] Dentre as clínicas do trabalho, encontram-se abordagens como a psicossociologia, a ergologia, a psicodinâmica do trabalho e a própria clínica da atividade. O elo entre essas especialidades é o interesse pela transformação das situações de trabalho. Contudo, foge ao escopo desta dissertação o propósito de explicitar as especificidades de cada uma. Tais informações podem ser encontradas em publicações sobre o tema, como o livro "*Clínicas do Trabalho*" de Dominique Lhuilier, publicado pela Editora Érès, em 2007, assim como o livro "*Clínicas do Trabalho: novas perspectivas para compreensão do trabalho na atualidade"*, organizado por Bendassolli & Soboll, em 2011, pela Editora Atlas.

Sabemos que, se analisarmos a definição estrita de coletivo profissional, não é possível considerar que um grupo autônomo de profissionais de RH, como aquele tratado aqui neste estudo, se constitui como um coletivo, uma vez que esses profissionais não exercem exatamente as mesmas atividades, não fazem parte da mesma equipe de trabalho e, consequentemente, não estão submetidas às mesmas condições de trabalho impostas por suas organizações.

Entretanto, no nosso entendimento, o que dá sentido a esses grupos e possibilita a interação de seus integrantes é o fato de pertencerem ao mesmo gênero profissional e, dessa maneira, perceberem uma grande afinidade em relação ao tipo de atividade que realizam e as condições impostas pelas empresas em que trabalham. É exatamente porque seus membros se percebem como semelhantes, que esse Grupo assume uma importância como aporte de suas atividades individuais, além de contribuir para a possibilidade de discussões sobre o ofício do profissional de Recursos Humanos, aspectos esses que serão aprofundados ao longo desta dissertação.

Como objetivo geral desta pesquisa, a partir do pressuposto de que se trata de um grupo heterogêneo, mas que se percebe, de certa maneira, como homogêneo, buscamos identificar como a clínica da atividade, através de um dos seus instrumentos metodológicos, denominado instrução ao sósia, poderia contribuir para a compreensão dos limites e possibilidades das atividades realizadas pelos profissionais de Recursos Humanos, que se dispuseram a participar voluntariamente de nosso estudo, auxiliando-os no desenvolvimento de suas práticas.

Nosso propósito, por conseguinte, foi permitir que esses profissionais aprofundassem na compreensão de suas atividades, identificando suas dificuldades, impedimentos e realizações; o motivo pelo qual eles se constituem como grupo; entender o próprio funcionamento do grupo em questão e verificar como esse dispositivo metodológico proposto

pela clínica da atividade poderia contribuir para o desenvolvimento de suas práticas, oferecendo respaldo para as discussões em torno de suas atividades e o encontro de soluções de questões ainda não resolvidas.

Essa dissertação foi estruturada em quatro capítulos. O primeiro capítulo expõe o início de nossa investigação a respeito do profissional de Recursos Humanos, a partir de um resgate histórico da evolução da área de RH no Brasil e seus impactos nas atividades e na própria definição do perfil desses profissionais. Nesse momento procuramos demonstrar que as transformações políticas, econômicas e sociais ocorridas ao logo do desenvolvimento do país impactaram significativamente o mundo do trabalho, provocando alterações na forma como as empresas passaram a gerir seus negócios e, logo, seus trabalhadores. Em resposta a essas transformações, os profissionais de Recursos Humanos precisaram revisar suas políticas, práticas, ferramentas e seus perfis, para garantir sua empregabilidade e a própria sobrevivência da área no mercado de trabalho.

No segundo capítulo, expomos nosso referencial teórico e metodológico, a clínica da atividade, abordando seu surgimento no campo da psicologia do trabalho e seus principais pressupostos. Para tanto, tentamos mostrar como essa especialidade se apropria das construções teóricas de autores como Alain Wisner, Louis Le Guillant, Lev Vigotski e Ivar Oddone, considerados como os pilares para sua edificação, além das importantes contribuições de Georges Canguilhem, Mikhail Bakhtin, François Tosquelles, Aleksei Leontiev e Henri Wallon.

O terceiro capítulo apresenta nossa proposta de pesquisa, sendo a clínica da atividade nosso alicerce metodológico. Através da utilização do método de instrução ao sósia, inicialmente desenvolvido por Ivar Oddone na Itália e apropriado, posteriormente, pela clínica da atividade, procuramos promover aos participantes voluntários do Grupo de Profissionais de Recursos Humanos (GPRH) uma oportunidade de partilhar as dificuldades advindas de suas

atividades com seus colegas de profissão e, consequentemente, descobrirem novas possibilidades para suas ações. Apresentamos também a percepção dos participantes sobre o funcionamento do GPRH e de suas atividades enquanto profissionais de RH, assim como uma descrição detalhada do método de instrução ao sósia.

No quarto capítulo expomos a análise e discussão dos resultados do nosso estudo. Este foi realizado com oito profissionais pertencentes ao GPRH, divididos em dois subgrupos. Buscamos verificar se o método da instrução ao sósia possibilitou um aprofundamento de questões advindas de suas situações laborais, o desenvolvimento de suas atividades individuais e se, de fato, houve uma contribuição para o próprio GPRH.

Nas considerações finais procuramos sintetizar nossas conclusões e identificar algumas das limitações deste estudo, tendo em vista as adaptações que se fizeram necessárias para que a pesquisa com os profissionais de RH acontecesse com base na clínica da atividade. Todavia, como o próprio Clot (2011a) afirma, este é justamente um dos propósitos dessa especialidade, isto é, submetê-la a situações em que se torna necessário pensar e repensar seus pressupostos.

CAPÍTULO 1 – A ATIVIDADE DOS PROFISSIONAIS DE RECURSOS HUMANOS

O resgate de parte da história das relações de trabalho e das políticas organizacionais desenvolvidas no Brasil, salvaguardando as particularidades dos diversos segmentos e diferentes tipos de empresas existentes no país, torna-se necessário para compreendermos o surgimento da área de Recursos Humanos – constituída a partir da evolução das Seções de Pessoal e da Administração de Recursos Humanos para, então, se estabelecer como Gestão de Recursos Humanos ou de Pessoas, como é reconhecida atualmente –, assim como a atuação de seus profissionais nas organizações brasileiras e os principais desafios com os quais se deparam na atualidade.

1.2. Breve evolução histórica da área de Recursos Humanos no cenário brasileiro

Entende-se por relações de trabalho as relações sociais de produção entre empregados, que detêm a força de trabalho, e empregadores, que possuem os meios para que o trabalho se realize. Uma das formas de se direcionar essa relação é através das políticas organizacionais, as quais orientam os processos e práticas adotados nas organizações, com vistas a atingir seus objetivos e resultados. Para tanto, as empresas definem um sistema de gestão, constituído pelo conjunto integrado de políticas, procedimentos e instrumentos gerenciais que viabilizam a ação administrativa e técnica sobre seus empregados (R. Fischer, 1987; Fleury & R. Fischer, 1992).

As relações de trabalho e políticas organizacionais sofrem alterações em função do ambiente interno e externo no qual a organização está inserida. O contexto interno é definido, de modo geral, pela posição da empresa em relação à estruturação de seus negócios, por segmentações mercadológicas, relações de poder, cultura e ambiente organizacional (Fleury & R. Fischer, 1992). O contexto externo envolve a interação com o governo, clientes,

fornecedores e concorrentes e, também, a conjuntura econômica, os movimentos sociais e políticos vigentes e prospectivos (Albuquerque, 1992). A esse respeito, R. Fischer (1987) enfatiza que as relações de trabalho e políticas organizacionais:

> não emergem exclusivamente da vontade e da capacidade de escolha dos homens que (...) colocam-nas concretamente em prática. Há um conjunto de fatores históricos, estruturais e conjunturais que orientam não apenas a percepção desses homens enquanto indivíduos, como também comportamentos manifestos deles e dos demais agentes sociais envolvidos na relação. Isto é, a elaboração das políticas administrativas de uma organização não é fruto exclusivo da decisão de dirigentes e profissionais, porque mesmo esta é um amálgama das condições e características de evolução sócio-cultural, econômica e política da sociedade mais ampla (p.34).

Vejamos, portanto, como esses elementos constituintes dos contextos externos e internos contribuíram para o surgimento da área de Recursos Humanos no Brasil e seus impactos no desenvolvimento das atividades e na própria definição do perfil de seus profissionais.

No final do século XIX, observam Fleury e R. Fischer (1992), o fim do regime escravocrata, a crise na economia cafeeira, a formação de um mercado de trabalho e de consumo interno, assim como a disponibilidade de recursos financeiros e materiais, integram-se como condições determinantes para o desenvolvimento industrial no país, especialmente nos eixos São Paulo e Rio de Janeiro, com destaque para os segmentos têxtil, alimentício e oficinas de manutenção. É a partir desse momento que emergem no país as relações de trabalho propriamente ditas (R. Fischer, 1987).

Ainda nessa época, ressaltam Fleury e R. Fischer (1992), a intervenção do Estado em termos de ingerência direta nas atividades produtivas e na regulamentação da relação capital e

trabalho era restrita, com exceção da dura repressão aos movimentos grevistas considerados como casos de polícia. Apesar disso, surgiram nesse período movimentos operários que passaram a incorporar a greve como instrumento legítimo de reivindicação, defendendo também a coletivização dos meios de produção e enfatizando o papel dos sindicatos na organização da classe operária e de toda a sociedade. As greves ocorridas nessa época estavam centradas, principalmente, em reivindicações relativas às condições de trabalho às quais os trabalhadores estavam submetidos nas indústrias, tais como jornada de trabalho extensa, baixos salários, inexistência de indenizações por acidentes de trabalho, ausência de descanso semanal remunerado, além de condições precárias de higiene e segurança.

Como não havia legislação trabalhista, as políticas de gestão da força de trabalho desta época assumiam formas variadas em função do segmento da atividade, afirmam Fleury e R. Fischer (1992). No caso de empresas menores, por exemplo, onde havia predominância de atividades semiartesanais, as relações hierárquicas não eram tão distantes, uma vez que existia certa similaridade entre a qualificação técnica do patrão e do empregado. Em setores como o ferroviário, as políticas de gestão eram determinadas por seu caráter paternalista em termos de concessão de benefícios e incentivos ao aprendizado. No sistema têxtil, em contrapartida, onde havia maior incremento tecnológico, além de uma grande concentração de empregados, a imposição coercitiva da disciplina se constituía como a espinha dorsal do sistema de gestão.

Essas situações servem para ilustrar a existência de um desenvolvimento diferenciado dos padrões de gestão em relação a cada setor da economia em função das características das atividades, dos processos de trabalho, do perfil do empregador e de seus empregados, e ainda, da inexistência de leis trabalhistas que norteassem a gestão desses trabalhadores (Fleury & R. Fischer, 1992).

Em relação às práticas da gestão de pessoas na sociedade brasileira, Wood (2008) denomina o período até 1930, em função do contexto explicitado, como pré-jurídico-

trabalhista, fase marcada pela ausência de uma legislação trabalhista e de qualquer estrutura, por parte das empresas, para gerir seus empregados. Conforme complementam Almeida, Teixeira e Martinelli (1993), ainda nesse período, não existia uma área destinada a essa gestão e atividades como pagamento, registro e controle de quantitativo de empregados eram realizadas em conjunto com outros processos administrativos.

A revolução de 1930 marca o fim da hegemonia dos cafeicultores, provocando uma intensa migração de trabalhadores provenientes dos campos agrícolas para os grandes centros urbanos em busca de emprego na área industrial e de serviços (Fleury & R. Fischer, 1992). Esse movimento, assevera Chiavenato (2003), provocou um surto acelerado e desorganizado de urbanização, aumentando a necessidade de uma administração pública mais efetiva. O Estado, então, passou a interferir diretamente em todas as instâncias da vida política, econômica e social do país. Para tanto, estabeleceu uma série de medidas, dentre elas, a criação do Ministério do Trabalho, Indústria e Comércio, atual Ministério do Trabalho, responsável por interferir no conflito entre capital e trabalho, através de normas e regulamentações (Fleury & R. Fischer, 1992).

Em continuidade a essas novas medidas, o Estado promulgou, em 1943, a Consolidação das Leis de Trabalho, conhecida como CLT, que até hoje regulamenta as relações entre empregadores e empregados no país. Além da consolidação de leis preconcebidas, salientam Fleury e R. Fischer (1992), foram introduzidos, com a criação da CLT, novos direitos e deveres baseados em regulamentações trabalhistas até então inexistentes tais como o estabelecimento de regras referentes à jornada de trabalho, férias, descanso semanal remunerado, condições de segurança e higiene dos locais de trabalho, dentre outros. O movimento sindical também ganhou força, passando a ser legitimado pelo Ministério do Trabalho.

A criação de uma instância jurídica para mediar os conflitos entre capital e trabalho, fez com que as empresas passassem a estruturar a administração de seus empregados dentro das leis estabelecidas (Dutra, 2011). Em resposta a essa nova exigência, criaram as Seções de Pessoal, responsáveis por todos os aspectos legais relacionados às questões empregatícias. Além de garantir o cumprimento da CLT, cabia à área de pessoal contabilizar as horas trabalhadas, os pagamentos e outros benefícios, bem como informar eventuais irregularidades por parte dos empregados aos gestores, desligando, quando necessário, aqueles que não se encaixavam nas políticas da empresa (Fleury & R. Fischer, 1992; Marras, 2009).

Trata-se de uma fase burocrática, como nomeia Wood (2008), com foco na "adequação e obediência da força de trabalho aos objetivos organizacionais" (p.281). As Seções de Pessoal marcam, portanto, a primeira oportunidade de aparição de um profissional com atuação voltada para a gestão das pessoas dentro das organizações, embora ainda de maneira incipiente e marcada por atividades, como as descritas, bastante operacionais, disciplinadoras e pouco abrangentes (Gil, 2001).

O fim da II Guerra Mundial, em 1945, sinaliza o início de um intenso desenvolvimento econômico em todo o mundo. Segundo Fleury e R. Fischer (1992), o Estado brasileiro passou a investir de forma substancial em setores produtivos básicos, fomentando o surgimento e crescimento de significativos complexos industriais nos segmentos de mineração, siderurgia, petroquímica e energia, além de avanços no setor da construção civil. Para tanto, incentivou a instalação de empresas de capital estrangeiro no país, as quais trouxeram consigo o "modelo norte-americano de desenvolvimento, baseado na produção e no consumo em massa" (Wood, Tonelli & Cooke, 2011, p.234).

Segundo Messeder (1989), a entrada dessas empresas multinacionais e as demandas do mercado por um verdadeiro desenvolvimento industrial, implicaram em um aumento da complexidade das relações de trabalho e políticas organizacionais adotadas pelas empresas,

impulsionando a implantação de modelos de gerenciamento das pessoas de maneira mais organizada e formalizada, do que aqueles existentes até o momento. Esses modelos, baseados nos princípios tayloristas, foram sendo introduzidos nas mais diversas realidades produtivas brasileiras, provocando a reestruturação das Seções de Pessoal, que passaram a ser denominadas e reconhecidas como Administração de Recursos Humanos (Dutra, 2011).

A Administração de Recursos Humanos (ARH), segundo Springer e Springer (1990), foi implantada inicialmente nos Estados Unidos, em 1890, quando a empresa *NCR Corporation*, criou um departamento específico para lidar com questões relacionadas a pessoas. Os principais aspectos que levaram a essa criação foram os valores advindos do capitalismo, o grande contingente de trabalhadores disponíveis no mercado, a expansão da empresa e seu entendimento de que possuir uma área especializada nesse assunto seria interessante para o negócio[3]. A delimitação de uma área para exercer tal atividade era coerente com a visão dos empregadores de que os trabalhadores eram fatores de produção e, por isso, a necessidade de serem gerenciados com base em seu custo e produtividade, com vistas a garantir a competitividade das empresas. Trata-se, portanto, de uma resposta das organizações frente às tendências e pressões do mercado, conforme salienta Albuquerque (1992).

A função destes gerentes que atuaram como precursores na área direcionada às pessoas na NCR Corporation seria "estabelecer um método através do qual eles poderiam melhor discernir, dentre uma ampla e diversificada massa de candidatos, aqueles que se tornariam empregados eficientes ao melhor custo possível" (Springer & Springer, 1990,

[3] Chiavenato (2003) explicita que os valores do capitalismo, desta época, estavam pautados na necessidade de "aumentar a eficiência e a competência das organizações, no sentido de se obter o melhor rendimento possível dos recursos e fazer face à concorrência e à competição que se avolumavam entre as empresas (...) instala-se nos Estados Unidos, entre 1880 e 1890, a produção em massa aumentando o número de assalariados nas indústrias, tornando-se necessário evitar o desperdício e economizar mão-de-obra" (p.49).

p.41)[4]. Suas atividades, acrescenta Staehle (1990), consistiam em receber as demandas de contratação por parte dos departamentos, responsáveis pela definição da quantidade e os requisitos de qualificação dos profissionais requeridos, para então, executarem os processos de contratação. Eram também encarregados por adaptar os empregados às estruturas organizacionais preexistentes, criadas exclusivamente pela alta direção.

Para tanto, destacam Springer e Springer (1990), o método introduzido por Frederick Winslow Taylor, conhecido como Organização Científica do Trabalho, se encaixou perfeitamente no atendimento a essas necessidades. Sua premissa fundamental, observa Wisner (1987), seria alargar a produtividade da empresa por meio do aumento de eficiência no nível operacional. Assim, a tarefa deveria ser simples, para que a aprendizagem fosse rápida e a produção individual elevada. Com isso, os empregados poderiam ser facilmente treinados e substituídos, em função das rotinas e das repetitivas tarefas prescritas pelo nível gerencial (Motta & Vasconcelos, 2006).

Fortemente atrelada a esses princípios da Organização Científica do Trabalho surge no Brasil, portanto, por volta dos anos de 1950, a fase tecnicista da área de RH. Essa fase foi marcada pela substituição do Chefe de Pessoal pelo Administrador de Recursos Humanos e a importação de práticas de RH, que permitiam a operacionalização de suas atividades incorporadas recentemente, como o recrutamento e seleção, treinamentos e administração de cargos e salários[5]. Esta fase ultrapassa as anteriores por introduzir uma maior preocupação com a eficiência e a produtividade dos trabalhadores, responsáveis por grande parte dos resultados alcançados pelas empresas (Almeida et al., 1993; Wood, 2008).

---

[4] Conforme tradução nossa: "was to establish a method by which they could best discern, among a large and diverse applicant pool, the individuals who would make efficient and cost effective employees".

[5] O cargo de Administrador de Recursos Humanos não indica que somente profissionais graduados no curso de Administração de Empresas ocupavam essa posição. Essa poderia ser preenchida igualmente por profissionais com outra formação superior ou mesmo sem essa formação.

Todavia, ressalta Dutra (1987), a Administração de Recursos Humanos, ainda nesse período, era praticamente inexistente em grande parte das empresas do país, com exceção das multinacionais e algumas organizações nacionais mais bem estruturadas. De maneira semelhante, o desenvolvimento da literatura brasileira sobre ARH era ainda incipiente, assim como a procura por cursos especializados na área.

Em continuidade ao projeto de crescimento econômico do país, nos anos de 1960, o Estado procurou estimular ainda mais a entrada de capital estrangeiro e a acumulação de capital em diversas atividades produtivas (Humphrey, 1982; Fleury & R. Fischer, 1992). Nessa época, a Administração de Recursos Humanos norte-americana estava em processo de transformação, sofrendo forte influência de construtos desenvolvidos no campo das ciências humanas, notadamente a psicologia, como suporte à compreensão e intervenção nas relações de trabalho, provocando uma reorientação no foco da ação da ARH (Springer & Springer, 1990). Essa circunstância refletiu nas áreas de RH das empresas no Brasil, que, influenciadas especialmente pelas multinacionais, passaram a modificar suas técnicas e instrumentos gerenciais em função dessas novas tendências. Com isso, destaca Dutra (2011), no final da década de 1960 são percebidas as primeiras fissuras, no Brasil, dos modelos de Administração de Recursos Humanos centrados no paradigma taylorista.

As concepções tayloristas começaram a perder espaço para outras teorias que investigavam a relação empresa e trabalhador, à medida que essas foram evidenciando a impossibilidade de se exercer tamanho controle e previsibilidade sobre o ser humano (Springer & Springer, 1990). Além disso, complementa Bertero (1982), o que não foi classicamente previsto por teorias como a de Taylor, foram as modificações ocorridas a partir da evolução da própria sociedade em decorrência de um intenso desenvolvimento tecnológico. Ao invés da crescente simplificação, vista como o caminho inevitável das constantes divisões e subdivisões do trabalho, caminhou-se para o aumento de sua

complexidade, junto à consequente necessidade de ampliação da qualificação dos profissionais, embora ainda seja possível encontrar práticas tayloristas em contextos de trabalho contemporâneos.

Foi somente na década de 1970, que se constatou no país o aprofundamento de críticas dos pressupostos de Taylor, gerando as bases para o início de uma ruptura com esses princípios que sustentavam as políticas e práticas de gestão de pessoas nas empresas no Brasil e a abertura para as teorias, já em prática há algum tempo nos Estados Unidos, como a da Escola das Relações Humanas, representada pelo psicólogo e sociólogo Elton Mayo.

Os trabalhos desenvolvidos por Mayo, ainda nos anos de 1927, contestaram alguns dos principais postulados da Organização Científica do Trabalho. Os resultados de seu estudo desenvolvido na *Western Electric*, mais especificamente em sua fábrica de equipamentos telefônicos de *Hawthorne*, nos Estados Unidos, evidenciaram a impossibilidade de uma organização se manter eficiente e, com isso, elevar sua produção se as necessidades psicológicas dos trabalhadores não fossem levadas em consideração[6] (Chiavenato, 2003; Motta & Vasconcelos, 2006).

Apesar de promover avanços em relação às concepções tayloristas e ser considerada base para o desenvolvimento de postulações posteriores, a Escola de Relações Humanas foi alvo de diversas críticas, especialmente por parte de teóricos das ciências sociais. Dentre elas, destacam a sua visão de ser humano como um ser passivo e controlável através de estímulos (Motta & Vasconcelos, 2006) e a não priorização da eliminação de fatores que contribuíam para a degradação do trabalho humano, preocupando-se, entretanto, em encontrar formas de superar os problemas decorrentes da resistência dos trabalhadores a essa degradação (Chiavenato, 2003).

[6] O experimento de Hawthorne foi implementado com a finalidade de estabelecer relações entre as condições de trabalho e a incidência de fadiga apresentada pelos trabalhadores. Dentre os resultados alcançados, percebeu-se que a "atenção dada ao trabalhador conseguia influir na sua produtividade" (Marras, 2009, p.33). Essa foi a descoberta que marcou o início dos estudos sobre o processo motivacional nos contextos laborais.

De acordo com Motta e Vasconcelos (2006), tais críticas contribuíram para o surgimento de novas teorias focadas, principalmente, em temas como motivação e liderança, e que ainda propunham, de certa forma, questionamentos mais profundos em relação às organizações de trabalho. Dentre essas proposições destacam-se os estudos desenvolvidos por Abraham Maslow (1943)[7], Frederick Herzberg (1959) e Douglas McGregor (1966). Esses teóricos tentaram mudar a visão da Administração de Recursos Humanos preocupada, predominantemente, com a otimização de custos e utilização dos trabalhadores simplesmente como recursos.

Essa alteração seria direcionada para uma perspectiva de valorização dos trabalhadores como sujeitos importantes para a operacionalização da empresa (A. Fischer, 1998). Segundo o autor, essas práticas introduziram a valorização dos processos de aprendizagem e "a promoção de pesquisas empíricas que buscavam comprovar a correlação entre o sucesso das organizações e o investimento em desenvolvimento de recursos humanos" (A. Fischer, 1998, p.103-104). No entanto, não se pode afirmar que conseguiram operar essa transformação, uma vez que essas teorias não ultrapassaram a perspectiva do sujeito no trabalho como um meio para o alcance de uma finalidade econômica.

Dutra (1987) aponta que, também nesse período (década de 1970 e 80), surgem diversos autores preocupados com a formação, a postura e o posicionamento da área de RH dentro das organizações, considerada, apesar do aumento de seu escopo de atuação, ainda como discreta e secundária, com suas atividades fortemente vinculadas às diretrizes definidas pela legislação trabalhista, a alta direção e pelos condicionantes tecnológicos de produção (Lacombe & Bendassolli, 2004). Percebendo essa necessidade de evolução na formação

[7] Embora os estudos de Maslow tenham influenciado o desenvolvimento da Administração de Recursos Humanos, é importante ressaltar que o autor não era um teórico dessa área e "via com reservas a aplicação de sua teoria ao mundo do trabalho e não entendia a motivação dos trabalhadores como suficiente para o sucesso das organizações" (SAMPAIO, J. R. 2009. O Maslow desconhecido: uma revisão de seus principais trabalhos sobre motivação. *Revista de Administração*, 44(1), 5 – 16, p.5).

acadêmica deste profissional, surgem movimentos para a instauração de cursos de nível superior (graduação e pós-graduação) especializados na área de Recursos Humanos.

Todavia, foram as mudanças expressivas ocorridas no início da década de 1990 que provocaram significativas alterações no modo de funcionamento das organizações brasileiras e, consequentemente, na área de Recursos Humanos. A globalização, somada às intensas mudanças tecnológicas, aumentou a exposição das organizações levando à necessidade de estabelecer "parcerias com fornecedores, clientes e concorrentes em termos globais, tornando-as muito mais susceptíveis às transformações do ambiente onde se inserem" (Dutra, 2011, p.24). Esse contexto fez com que as empresas buscassem uma rápida adequação de suas políticas e processos para atenderem à volatilidade do ambiente e apresentarem respostas às novas demandas do mercado com qualidade, preço e condições de entrega.

Dentre as mudanças ocorridas nas empresas, aponta A. Fischer (1998), destacam-se a redefinição estratégica, com foco em atividades de maior valor agregado para os negócios[8]; a reestruturação organizacional, em função de redução de custos e adoção de estruturas flexíveis; mudanças na forma de gestão das atividades, preocupada em gerir pessoas e processos e não mais controlá-los de forma coercitiva; a diminuição das distâncias hierárquicas e a descentralização dos processos de gestão de pessoas da ARH, fazendo com que os gestores respondam por essa gestão em conjunto com a área de RH[9]. O foco prioritário

[8] De acordo com Staehle (1990), o conceito de estratégia foi introduzido nos Estados Unidos por professores do curso de negócios da *Harvard Business School* (HBS), nos anos de 1950. Embora o conceito tenha sofrido alterações ao longo da história, o seu principal foco estaria relacionado à "definição de metas de longo prazo por parte da empresa, assim como suas principais políticas, planos e medidas de ação para o alcance de tais metas" (Staehle, 1990, p.34). [Conforme tradução nossa: "the setting of a company's long-term goals, the major policies and plans, and the adoption of courses of action for achieving these goals"].

[9] A responsabilidade pela execução das políticas e práticas de gestão de pessoas não poderia mais ser limitada à área de Recursos Humanos, como acontecia anteriormente. Essa responsabilidade passou a ser compartilhada com os ocupantes de posições de gestão, com os coordenadores, gerentes e diretores. Assim, os gestores das áreas assumiram as decisões em torno da gestão de seus profissionais, contanto com o apoio do profissional de RH que, como consultor interno, fornece a eles o conhecimento e as ferramentas necessárias para a execução dessa gestão (Albuquerque, 1992; Fischer & Albuquerque, 2001). Trata-se de uma via de mão dupla, como complementam Lawler e

no cliente e em sua satisfação, a otimização de gastos e a conquista de uma posição favorável no mercado seriam os fatores preponderantes destas reformulações empresariais (A. Fischer, 1998).

Importante ressaltar que o modelo econômico criado nos anos de 1990 se mantém na atualidade. "No mundo corporativo, as empresas continuaram suas iniciativas de modernização, envolvendo fusões e aquisições, reestruturações e investimentos em tecnologia e em novas práticas de gestão" (Wood et al., 2011, p.236). Dutra (2011) enfatiza que, em paralelo a essas mudanças econômicas, políticas e sociais, percebe-se uma posição diferenciada dos trabalhadores ao longo do tempo, passando a questionar as condições e a organização do trabalho ao qual estão submetidos, tornando-se mais críticos e exigentes com as relações de trabalho e políticas organizacionais adotadas pelas empresas.

Uma gestão baseada em estratégia, complementam Almeida et al. (1993), passa a tentar estimular todas as áreas da organização a uma busca pela eficácia. Para que isto aconteça, faz-se necessário que a estratégia esteja presente não apenas nas atividades sob a responsabilidade da alta direção, mas em todas as atividades desenvolvidas pela empresa. Sendo assim, partindo do pressuposto de que a organização não existe por si só, e sim através do conjunto de pessoas que nela atuam, quando se quer definir o caminho que a organização irá seguir nos anos futuros, isto é, sua estratégia, torna-se fundamental repensar o modo como a empresa irá gerir seus empregados.

Em função disso, após investir no controle das capacidades e atividades dos trabalhadores, o capital passa a necessitar de um profissional não apenas qualificado, mas competente, questionador, crítico e inovador, a fim de desenvolver meios para tornar as empresas competitivas frente às recentes transformações (Borges, 2004). Diante dessa nova

---

Mohrman (2003), pois enquanto o RH precisa aprender mais sobre o negócio, em função das mudanças ocorridas, os gerentes das áreas devem tornar-se mais eficientes na gestão dos seus recursos humanos.

necessidade imposta pelas mudanças no contexto, as redefinições estruturais e instrumentais das formas de gestão passam a ser o novo desafio administrativo das empresas brasileiras.

Diante desse panorama descrito, é possível constatar que o modelo anterior da área de RH não teria condições de atender às mudanças internas e externas ocorridas na sociedade brasileira, impulsionando um posicionamento diferenciado por parte dos profissionais dessa área (Ulrich, 1997). A terminologia Administração de Recursos Humanos (ARH) cede, portanto, lugar à Gestão de Recursos Humanos (GRH) ou de Pessoas, como preferem alguns autores, enfatizando a necessidade de se realizar uma gestão das pessoas, alinhada à estratégia da organização, e não uma administração por via de um rígido controle[10]. Essa forma de perceber a gestão transformou-se em uma das principais maneiras de se responder às demandas de um mundo globalizado (Ulrich, 1997).

Esse novo rumo para a gestão de pessoas, complementa A. Fischer (1998), faz com que o escopo da área de Recursos Humanos se transforme significativamente, ao integrar suas políticas e práticas à estratégia da empresa, a fim de atender aos interesses dos acionistas, diretores, empregados, sindicatos, comunidade e até mesmo governamentais. Tais circunstâncias não apenas aproximaram a função do profissional de RH do núcleo decisório da empresa, como alteraram seu perfil e a forma de execução de suas atividades (Albuquerque, 1992; Dutra, 2011).

[10] Segundo A. Fischer (2002) a utilização da expressão "Gestão" não significa somente a tentativa de se encontrar uma nomenclatura substituta a Administração, mas resgatar um caráter de ação, "em que não há menor grau de previsibilidade do resultado a ser gerido" (p.32). A opção por Pessoas ao invés de Recursos Humanos é utilizada por alguns autores a fim de enfatizar o reconhecimento dos trabalhadores como pessoas, e não recursos a serem otimizados em função de sua competência e produtividade. Apesar disso, optamos por manter a expressão "Recursos Humanos" em nossa dissertação, por ser a nomenclatura disseminada no mercado de trabalho e a forma como os participantes de nossa pesquisa denominam sua área de atuação. Além disso, consideramos que a simples substituição de um nome por outro não muda a essência da prática e sua finalidade.

1.3. Da Administração à Gestão de Recursos Humanos

Conforme explicitado anteriormente, as transformações políticas, econômicas, sociais e técnicas ocorridas ao longo da história do Brasil provocaram uma intensa reorganização no mundo do trabalho, impulsionando o surgimento de uma nova forma de gestão que busca, cada vez mais, alinhar os profissionais à estratégia da organização e, com isso, torná-los "parceiros" do negócio e provedores de mudanças necessárias em resposta aos desafios impostos pelo mercado. Como consequência, essas transformações provocam uma intensa revisão nas diretrizes, políticas, práticas e na concepção do perfil do profissional de Recursos Humanos[11] (Kilimnik & Motta, 2000a; A. Fischer, 1998, 2002; Lawler & Mohrman, 2003; Barbosa, 2005; Ésther, Carvalho-Freitas & Melo, 2006).

A partir dos anos de 1990, salientam Wood et al. (2011), a consolidação da Gestão de Recursos Humanos, como nomeada na atualidade, foi marcada por três grandes transformações. A primeira estaria relacionada à necessidade de alinhar suas práticas aos objetivos organizacionais, contribuindo para o alcance dos resultados da empresa, o que não acontecia na Administração de Recursos Humanos. Esta era focada apenas no atendimento as atividades operacionais, com participação muito limitada nos processos decisórios da organização, sem preocupação, nessa época, em vincular suas atividades aos resultados operacionais da empresa (Ulrich, 2000).

Contudo, não se trata de uma visão simplista, na qual a área de RH, ao se tornar estratégica, abandonaria a execução de suas atividades operacionais. Como bem delimita Ulrich (1998), "os papéis assumidos pelos profissionais de RH, na realidade, são múltiplos e não singulares" (p. 39), o que significa a necessidade de dominar tanto os processos operacionais, quanto os estratégicos. A grande mudança é em relação ao direcionamento dado

[11] O termo parceiro encontra-se entre aspas por acreditarmos que existe uma impossibilidade nessa condição, uma vez que sempre existirá uma relação de subordinação entre empregados e empregadores, muito embora o discurso da gestão na atualidade enfatize a verossimilhança dessa parceria e até mesmo, a utilize como forma sofisticada de controle.

a essas atividades operacionais, que passam a vincular-se aos objetivos organizacionais e, consequentemente, aos resultados corporativos a serem alcançados.

A segunda e a terceira alteração estariam atreladas à primeira, pois, uma vez que as prioridades da área passaram a ser determinadas inteiramente pelas demandas dos negócios, fez-se necessária a adoção de novas políticas e práticas, assim como de um novo discurso por parte desses profissionais pautado em valores como excelência, eficiência e competitividade (Wood et al. 2011). Dessa maneira, de acordo com a pesquisa Delphi RH-2010, cujo objetivo seria detectar as visões de especialistas sobre as mudanças ocorridas na Gestão de Recursos Humanos, os principais desafios de seus profissionais passaram a ser: alinhar a gestão de pessoas as estratégias do negócio; alinhar as pessoas a essas estratégias; desenvolver e capacitar os gestores das áreas e, ainda, apoiar e promover processos de mudanças (A. Fischer & Albuquerque, 2001; Amorim & A. Fischer, 2013).

Para melhor expor as principais alterações em relação às atividades desses profissionais, elaboramos o Quadro 1, com base nas contribuições de autores como Albuquerque (1992, 2002), Gonçalves (1997), A. Fischer (1998), Chiavenato (1999), Marras (2009), Wood (2008) e Wood et al. (2011). Todavia, antes de analisá-lo, cabe ressaltar que, ao observamos a GRH no Brasil, deparamo-nos com situações bastante heterogêneas.

Alguns estudos indicam que somente uma pequena parcela das empresas brasileiras, com destaque para as multinacionais e as nacionais com maior expressividade no mercado, adotam práticas estratégicas para gerir pessoas. Ainda existe um grande percentual de empresas, sendo a maioria de pequeno porte, que nem sequer possuem uma área de Recursos Humanos. Por esse motivo, não é uma tarefa fácil traçar, com precisão, uma linha cronológica da evolução das atividades dos profissionais de RH nas organizações no Brasil. Entretanto, com base na literatura sobre o tema, torna-se possível estabelecer seus lineamentos mais significativos (Tonelli, 2004; Wood, 2008; Wood et al., 2011).

Quadro 1 – Evolução da área de Recursos Humanos no Brasil

Área de Recursos Humanos / Características Organizacionais	**Seções de Pessoal (até 1950)**	**Administração de Recursos Humanos - ARH (1950 – 1990)**	**Gestão de Recursos Humanos – GRH (1990 – atualidade)**
Políticas Organizacionais	Fortemente marcadas pelo comando da hierarquia.	Impregnadas pelo referencial taylorista de produtividade e, posteriormente, pela Escola das Relações Humanas e outras teorias sucessoras.	Baseadas na estratégia organizacional, com foco em competitividade.
Relações de Trabalho	Baseadas na obediência e submissão do trabalhador.	Preocupação com a eficiência e produtividade do trabalhador.	Estímulo ao comprometimento do trabalhador como "parceiro" do negócio, no qual a empresa deveria investir para alcançar os resultados almejados.
Principal Objetivo da área de RH	Cumprimento das Leis Trabalhistas.	Concentração na execução das funções de RH, com ênfase em regras e procedimentos.	Reformulação das políticas e práticas de RH anteriores, tornando-as parte integrante da estratégia organizacional.
Atividades desenvolvidas pelos profissionais de RH	Admissão e Demissão.	Recrutamento e Seleção, Treinamento, Cargos e Salários.	Recrutamento e Seleção, Treinamento e Desenvolvimento, Avaliação de Desempenho, Carreira e Recompensa, Clima Organizacional.
	Rotinas da área de Pessoal (folha de pagamento, controle de carga horária, outros).	Relações Sindicais e Rotinas da área de Pessoal.	Relações Sindicais e Trabalhistas com foco nos negócios da empresa.

As atividades dos profissionais de Recursos Humanos no período da ARH, segundo Albuquerque (1992), eram compostas especialmente por contratações com foco em determinados cargos, um plano de carreira bastante estruturado com posições rígidas, especializadas e com mínimas possibilidades de progressão, políticas salariais voltadas para a estrutura de cargos e, por fim, treinamentos com a finalidade do aumento da produtividade do empregado em sua função. Suas atividades se baseavam, principalmente, em prover um conjunto de procedimentos de ajuste do indivíduo a um estereótipo de eficiência e produtividade previamente definido pela empresa (A. Fischer, 1998).

Com as mudanças ocorridas, percebe-se que o escopo das atividades de RH sofre significativas alterações e passa a ser direcionado de maneira diferenciada ao que ocorria anteriormente. Como enfatiza Ulrich (1997) "enquanto o RH da forma como conhecemos, isto é, representado por políticas de controle, reguladores e guardião administrativo está deixando de existir, um novo RH vem emergindo"[12] (p.5). Sendo assim, se no passado sua principal preocupação seria encontrar formas para ajustar o trabalhador aos moldes da empresa, atualmente sua missão, em linhas gerais, se fundamenta em atrair, desenvolver e reter talentos. Essa missão torna-se ainda mais desafiadora diante de um mercado que disputa acirradamente por esses talentos[13] (Gil, 2001).

Para tanto, afirmam Bosquetti e Albuquerque (2005), é necessário o desenvolvimento de políticas e práticas que assegurem a atração e retenção de profissionais qualificados e com potencial, o desenvolvimento de suas competências, e ainda, ações de valorização e recompensa para que, em contrapartida, esses profissionais se mobilizem em torno das metas

[12] Conforme tradução nossa: "while HR as we know it (with images of policy police, regulators, and administrative guardians) has passed, a new HR is emerging".

[13] A palavra talento, segundo A. Fischer e Albuquerque (2001), enfatiza a necessidade de diferenciar aqueles profissionais que apresentam um desempenho elevado ou um grande potencial a ser desenvolvido. As estratégias com foco em alta performance, tornam o ambiente organizacional "mais estimulante e desafiador mas, ao mesmo tempo, mais restritivo e excludente" (p.13). Por conseguinte, a atração e a retenção de talentos foram percebidas com um dos grandes desafios e objetivos do profissional de RH na atualidade (Amorim & A. Fischer, 2013).

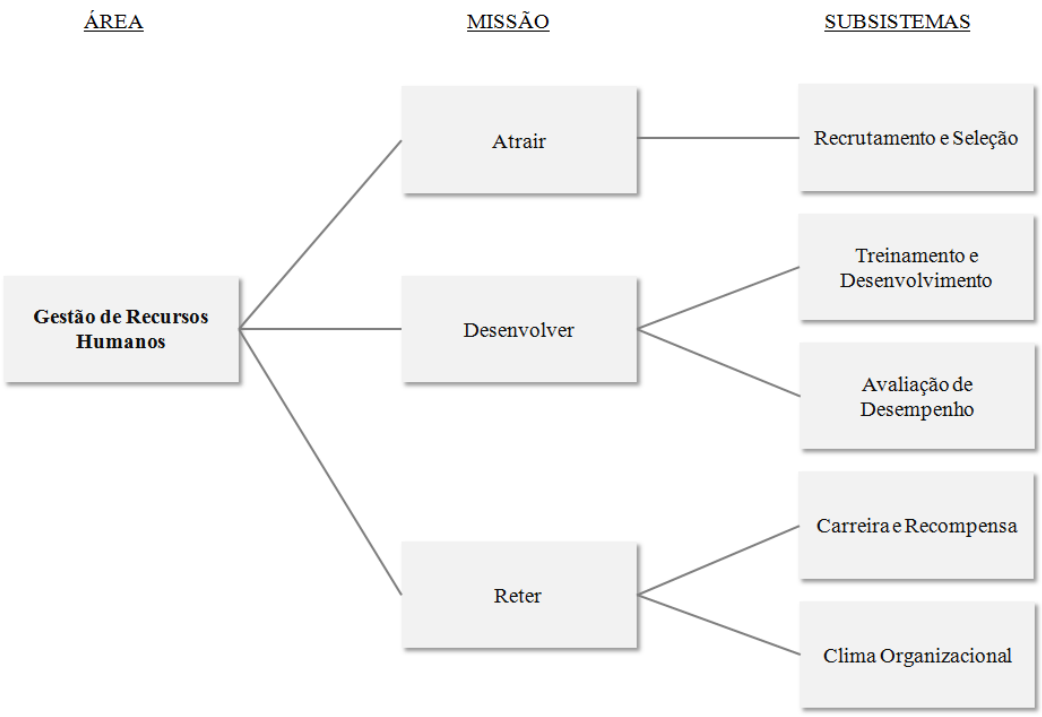
organizacionais e, com isso, garantam o resultado operacional da empresa. Como exemplifica Ulrich (1997):

> O RH da década de 80 morreu; vida longa ao novo RH. (...) O vocabulário do RH do próximo século irá incluir palavras como: entregas (resultados), comunidade de RH, cadeia de valor do RH, proposição de valor do RH, governança de RH, gestão da mudança, RH global, transferência de conhecimento, mosaico de carreiras, capital intelectual e criação de valor. Quando essas palavras se tornarem mais do que as ideias e ideais, então a próxima geração de RH terá emergido. Espero que possamos julgar o RH mais por este futuro do que pelo seu passado (p.8)[14].

Em resposta a essas novas demandas, a Gestão de Recursos Humanos passou a organizar suas atividades em torno de um conjunto de subsistemas, os quais serão detalhados em seguida na Figura 1. Conforme explicitado anteriormente, trata-se de um panorama geral dos principais subsistemas de RH, preservando as particularidades de cada organização.

[14] Conforme tradução nossa: "The HR of the 80s is dead; long live the new HR. (…) The next-century HR vocabulary will include words such as: deliverables, HR community, HR value chain, HR value proposition, HR governance, culture change, global HR, knowledge transfer, mosaic careers, intellectual capital, creating value. When these words become more than ideas and ideals, then the next generation of HR will have emerged. I hope we can judge HR more by this future than by the past".

Figura 1 – Gestão de Recursos Humanos na atualidade



Recrutamento e Seleção

Trata-se do processo de captação de profissionais no mercado ou na própria organização, de acordo com as necessidades da empresa (Marras, 2009).

O trabalho, definitivamente, não pode mais ser visto como uma sequência de operações repetidas, programadas e padronizadas. Pelo contrário, deve ser visto como eventos que se cruzam, se modificam e ultrapassam o saber e a ação de um único indivíduo, mobilizando uma rede de atores (Borges, 2004). Essa nova forma de perceber o trabalho provoca mudanças na condução dos processos seletivos, que não mais podem ser realizados apenas com base em avaliações psicológicas, perfis rígidos, estáticos e, acima de tudo, com base na procura da "pessoa certa para o lugar certo" (César, Coda & Garcia, 2006, p.155). O enfoque das práticas de captação da atualidade valoriza o profissional, isto é, suas competências e seu potencial humano de desenvolvimento, além de não mais se concentrarem unicamente no preenchimento de uma vaga específica.

Dessa maneira, o profissional de RH não deverá se atentar somente às competências identificadas em entrevistas e nos testes psicológicos, mas, igualmente, considerar as habilidades a serem desenvolvidas ao longo da realização das atividades e dos desafios colocados ao futuro empregado. O mesmo vale para o recrutamento interno, em que o profissional de RH deverá identificar empregados com competências consolidadas ou em processos de formação para ocuparem outras posições na empresa (Gramigna, 2007). O subsistema de recrutamento e seleção se torna mais complexo e passa a estar fortemente ligado às iniciativas de treinamento e desenvolvimento.

Fischer (1998) complementa que o processo de captação também se torna estratégico por ser um vetor de informações sobre o mercado de trabalho, uma vez que o profissional de RH, no decorrer das etapas do processo seletivo, estabelece contatos com diferentes profissionais e, com isso, adquire dados sobre a realidade de diversas empresas. Além disso, diante do aumento da exigência em relação ao perfil dos candidatos, especialmente na busca por talentos, os profissionais de RH procuram o auxílio de empresas de Recursos Humanos especializadas em recrutamento e seleção e, assim, intensificam sua rede de contatos com profissionais da área.

Treinamento e Desenvolvimento

É o subsistema responsável por acompanhar os processos de mudança que ocorrem na organização e com isso, estimular o desenvolvimento de competências adequadas ao novo cenário e, ao mesmo tempo, estimuladoras de novas transformações (A. Fischer, 1998).

Com o distanciamento do foco de prover treinamentos aos empregados com vistas ao aumento de produtividade de tarefas específicas, os programas de treinamento e desenvolvimento passaram a ter, como princípio, o estímulo e capacitação dos trabalhadores a assumirem atribuições e responsabilidades em níveis crescentes de complexidade, alavancando suas contribuições para os resultados do negócio (Dutra, 2011).

De maneira semelhante, esse subsistema precisa contribuir para a formação e capacitação dos líderes das empresas, auxiliando-os no alcance dos objetivos estratégicos da organização e no desenvolvimento de seu papel como agentes das mudanças organizacionais que se fazem necessárias (Pereira, 2008).

O conhecimento, no sentido amplo do termo, ou capital intelectual, como denomina Ulrich (1997), começa então a ser percebido por parte das empresas como um recurso fundamental a ser gerenciado para o alcance de resultados. Por conseguinte, o profissional de RH precisa estabelecer os meios para que esse conhecimento seja adquirido, desenvolvido e disseminado na organização (Ulrich, 1997; Fleury & Oliveira Junior, 2002). Uma dessas formas tem sido o investimento em programas de capacitação de curta e/ou longa duração, treinamentos à distância e até mesmo, a implantação de universidades corporativas, que de certa maneira, ainda estão restritas às grandes organizações (Gil, 2001; Gramigna, 2007).

Avaliação de Desempenho

Tem por objetivo o aprimoramento do desempenho do profissional e, consequentemente, o alcance dos resultados almejados pela organização. Por tal motivo, está profundamente atrelada a outros subsistemas, como treinamento e desenvolvimento e gestão de carreira e recompensa (Hipólito & Reis, 2002).

Segundo Gramigna (2007), é por meio da avaliação de desempenho que o gerente verifica a evolução ou involução do desempenho de sua equipe. Para tanto, originalmente utilizava como referencial para a avaliação de seus empregados somente a descrição do cargo, isto é, as atribuições e objetivos operacionais determinados para cada posição. Essa forma de conceber a avaliação de desempenho entra em conflito com um ambiente organizacional no qual, o indivíduo e suas competências, e não seus cargos, tornaram-se aspectos fundamentais para a realização da estratégia.

Desse modo, as avaliações passaram a se realizar mediante a participação efetiva do avaliado e serem compreendidas como um espaço de alinhamento de expectativas entre as partes, líder e empregado, e de desenvolvimento profissional com foco nos resultados individuais, departamentais e da empresa com um todo. Para garantir o cumprimento desses resultados e tentar tornar essas avaliações mais objetivas, afirmam Hipólito e Reis (2002), tem-se inserido nos processos de avaliação de desempenho conceitos como competências, metas, indicadores financeiros, dentre outros.

O processo de avaliação de desempenho "é repleto de nuances e subjetividade" (Hipólito & Reis, 2002, p.81), pois determinado comportamento ou competência pode ser interpretado de maneiras diferentes pelas pessoas envolvidas nesse processo. Por isso, torna-se importante que o profissional de RH proponha a utilização de critérios claros de avaliação, um *feedback* transparente por parte do avaliador, em prol do desenvolvimento do avaliado, bem como o estabelecimento de instrumentos adequados para esse fim. Caso contrário, a avaliação perde sua principal finalidade, sendo percebida apenas como um instrumento burocrático e sem valor para o desenvolvimento dos envolvidos nesse processo.

Carreira

Carreiras são as sequências de posições ocupadas e atividades desenvolvidas pelos profissionais ao longo de sua vida profissional. A gestão de carreira define a sucessão dessas posições, sua valorização e os requisitos de acesso a elas (Dutra, 2011).

Conforme afirma A. Fischer (1998), a adoção de práticas de gestão centradas nas competências das pessoas e de estruturas organizacionais multifuncionais torna obsoleta a utilização da noção tradicional de cargo, baseada na descrição pormenorizada das tarefas e das maneiras eficientes de realizá-las. Surge, portanto, a necessidade de que os profissionais gerenciem suas carreiras e, com isso, sejam constantemente expostos a novos desafios. Cabe aos profissionais demonstrar o interesse em crescer e aprender, além de buscar as ferramentas

necessárias à sua capacitação. As empresas, por sua vez, devem propiciar meios para que esse crescimento ocorra, oferecendo chances reais de movimentação interna. Estabelece-se, então, uma relação de corresponsabilidade entre empregadores e empregados sobre a gestão de carreira nas organizações.

Os profissionais de RH, juntamente com os gestores das áreas, devem, por conseguinte, estimular os empregados a buscarem uma pluralidade de atividades e responsabilidades, sempre atreladas à estratégia da empresa, ao invés de se preocuparem em realizar apenas o que está descrito na definição do cargo. As políticas de carreiras passam a ser desenhadas de maneira flexível e com perspectivas de crescimento. Todavia, apontam Amorim e A. Fischer (2013), uma vez que existe uma prevalência dos interesses da empresa, não é simples a implementação de uma gestão de carreira que consiga compatibilizar o projeto das pessoas com os resultados da organização.

Recompensa

Assim como Hipólito (2002), restringimos o termo recompensa à sua dimensão de remuneração, isto é, remuneração fixa, composta por salário e benefícios, e remuneração variável, constituída por participação nos lucros e resultados, comissão por vendas e participação acionária.

As políticas, procedimentos e instrumentos de remuneração vêm passando por mudanças significativas em função da preocupação das empresas com a gestão de seus custos. Especialmente para os cargos que interferem nos resultados da organização, buscam-se soluções inovadoras na gestão de remuneração, como a flexibilização salarial de acordo com o desempenho individual e coletivo dos empregados, bem como o resultado operacional da empresa. O objetivo dessas inovações seria diferenciar a remuneração, conforme a contribuição das pessoas, desvinculando-a da tradicional estrutura de cargos (A. Fischer, 1998).

O grande desafio para os profissionais de RH, complementa Dutra (2011), seria o de estabelecer uma política de remuneração sem ambiguidades, fundamental para que os critérios de recompensa transmitam aos empregados uma atmosfera de segurança e justiça. Além disso, para compreender a importância das posições da organização e, assim, propor um sistema de recompensa coerente, é necessário conhecer com mais profundidade as atividades, as interfaces, os resultados esperados e os profissionais que atuam em cada área da empresa.

Clima Organizacional

Caracteriza-se como um conjunto de percepções compartilhadas pelos empregados sobre diferentes elementos que compõe o ambiente organizacional, tais como a atividade exercida por eles, a liderança de seus gestores, o relacionamento com e entre equipes de trabalho, o suporte por parte da empresa, dentre outros. O clima organizacional é um estado momentâneo e por isso, deve ser analisando periodicamente (Menezes & Gomes, 2000; Puente-Palacios, 2002).

Se anteriormente não havia preocupação em gerir o clima organizacional, isto é, em identificar, através de práticas de monitoramento contínuo do ambiente organizacional, indicadores de satisfação ou insatisfação dos empregados para com a empresa e utilizar esses elementos identificados como aporte na tomada de decisões gerenciais, na atualidade este subsistema se torna de suma importância (Guerra, 2000).

De acordo com Bispo (2006), o diagnóstico e as análises proporcionadas por esse monitoramento são valiosos instrumentos para que a empresa valide ou redefina a condução de suas práticas gerenciais. Após o mapeamento desses fatores que compõe o clima organizacional, é necessário elaborar um plano de ação, em conjunto com as lideranças e, se possível, com a participação das equipes, para propor à alta direção a manutenção de algumas práticas e alteração das que não são percebidas de maneira positiva por parte dos empregados. O grande desafio para o profissional de RH consiste em conseguir viabilizar a efetivação das

mudanças que se fazem necessárias, evitando que sejam feitos apenas diagnósticos e ações pouco efetivas.

Diante dessas novas exigências de atuação, Ulrich (1997) destaca quatro competências fundamentais para este profissional de Recursos Humanos: conhecer sobre gestão de negócios (finanças, estratégia, marketing e operação); manter-se atualizado em relação às práticas e ferramentas de gestão; gerir as mudanças necessárias para o crescimento da organização e, por fim, transmitir credibilidade através da precisão de seu trabalho e dos relacionamentos estabelecidos. A. Fischer e Albuquerque (2001) complementam que esse profissional precisa atuar como consultor interno polivalente e multidisciplinar ao invés de ser unicamente especialista em gestão de pessoas, ser líder, trabalhar em equipe, gerenciar ambiguidades, ser flexível e, por fim, ser agente disseminador da missão, visão e dos valores da empresa. Com o mercado cada vez mais restrito e exigente, a busca por essas competências se torna primordial para que os profissionais de Recursos Humanos mantenham sua empregabilidade e seu papel estratégico nas organizações.

Todavia, Barbosa (2005) atenta para a complexidade de tudo isso que tem sido exigido desses profissionais. Existe por parte da organização, embutida em um discurso de valorização das pessoas, uma pressão para o crescimento da capacidade de trabalho, leia-se aumento de produtividade. Com isso, o autor questiona como os profissionais de RH conseguirão conservar os interesses, a integridade e a saúde dos empregados, e até sua própria, sabendo que é imperativo o alcance de metas que, em sua maioria, estão atreladas apenas aos objetivos estratégicos e de lucratividade da organização.

Além disso, por ser uma área que atua diretamente com a alta direção, gestores e com os empregados, os profissionais de RH acabam se envolvendo com informações de todas essas instâncias. De maneira enfática, Bertero (1982) atenta que essa ambiguidade enfrentada

pelo profissional de Recursos Humanos “frequentemente lhe propicia o que há de pior em dois mundos” (p.12). Na perspectiva do autor, na visão da diretoria e dos gestores o profissional de RH é percebido como o portador das mensagens e o representante dos pontos de vista dos empregados. Junto aos empregados é visto como aquele que defende os interesses da empresa. Por isso, a necessidade constante de evitar situações que coloquem em risco a confiança e, consequentemente, a possibilidade de transitar nessas esferas essencialmente contraditórias.

Ulrich (1998) complementa que essa condição de parceiros estratégicos da empresa contribuiu para que os profissionais de RH se associassem à alta direção e acabassem sendo compreendidos, pelos empregados, como parte integrante dessa diretoria. Levada a extremos, essa situação pode afastar os empregados da área de Recursos Humanos e, desse modo, ao invés de serem vistos como mediadores dos interesses da empresa e dos empregados, os profissionais de RH acabam sendo percebidos como portadores apenas dos interesses da organização, podendo, inclusive, ser percebidos como os espiões da alta direção, gerando ainda mais insegurança por parte dos empregados. Importante lembrar que embora seja requerido do profissional de Recursos Humanos, ressaltamos a impossibilidade de se exercer plenamente esse papel de mediador dos interesses entre capital e trabalho, dados às contradições insuperáveis dessa relação.

Ainda segundo o autor, os profissionais de RH enfrentam outro desafio em relação às transformações que se fazem necessárias na organização. Ao lidarem com essas demandas de mudança organizacional, precisam ser ao mesmo tempo os “guardiões culturais do passado e arquitetos de novas culturas” (Ulrich, 1998, p.65). Isso significa que esses profissionais devem simultaneamente considerar o impacto das mudanças sobre os processos e as pessoas da organização, sem deixar de reconhecer o valor que a cultura anterior representa para eles. Mas essa posição os coloca, em muitos casos, em conflito com aqueles que defendem e os que

não defendem a mudança, gerando ainda mais desconfiança quanto ao papel da área de Recursos Humanos nas empresas.

Quando se trata de competitividade e resultado operacional das organizações, a premissa é sempre a maximização da equação do aumento de receitas versus redução de custos. À vista disso, os gestores passam a ter de encontrar maneiras de extrair o máximo dos profissionais, operando com quadros enxutos, equipes polivalentes, poucos níveis hierárquicos e estruturas dinâmicas (Gonçalves, 1997; Barbosa, 2005). Esse enxugamento atinge inicialmente áreas vistas como geradoras de despesas e que não estão diretamente relacionadas às áreas fins da empresa.

Em decorrência disso, a área de Recursos Humanos tem sofrido constantes pressões para reduzir o seu contingente de pessoas, levando à sua significativa diminuição em quase todas as organizações (A. Fischer, 1998). Existe, portanto, uma cobrança para a redução do número de pessoas que compõem a equipe de RH. Por outro lado, o aumento de seu escopo de atuação e das exigências, quanto ao desenvolvimento de suas competências, geram um grande desgaste nesses profissionais.

Todos esses elementos revelam a complexidade que envolve a atuação do profissional de RH, que passa a ser avaliado, cada vez mais, em função da sua capacidade em oferecer respostas aos paradoxos que, no entanto, são inerentes às suas atividades. Tonelli (2004) salienta que no futuro, a Gestão de Recursos Humanos continuará a enfrentar ambiguidades e contradições em função de seu duplo compromisso com os negócios e com os indivíduos, assim como a complexa articulação entre seu discurso e sua prática. Embora não seja algo de fácil solução, a autora sugere que os primeiros passos para a construção de sistemas de gestão de pessoas mais coerentes e efetivos seja pela via da compreensão e do enfrentamento das dificuldades encontradas por esses profissionais. É justamente esse um dos propósitos almejados por nossa pesquisa.

CAPÍTULO 2 – A CLÍNICA DA ATIVIDADE

A clínica da atividade é uma especialidade da psicologia do trabalho em processo crescente de construção e consolidação, tendo consideráveis avanços desde o início de sua concepção. Nesse capítulo, apresentaremos aspectos fundamentais desta corrente teórica, a fim de expormos melhor alguns de seus principais pressupostos.

Com o intuito de transformar as situações de trabalho, a partir do desenvolvimento da capacidade de ação dos trabalhadores sobre eles próprios, sobre o meio laboral e, ainda, restaurar a função coletiva na atividade individual de trabalho (Clot, 2006b), o psicólogo francês Yves Clot vem desenvolvendo, desde os anos 1990, em Paris, mais precisamente no Centre National des Arts et Métiers – CNAM, uma das correntes da psicologia do trabalho denominada clínica da atividade. Clot (2010a) a situa como pertencente à terceira geração dentre as que se dedicaram a análise do trabalho na França.

Segundo o autor, a primeira geração, conhecida como psicotécnica do trabalho, surgiu nos anos de 1910 e foi fundada, especialmente, por dois psicólogos: Suzanne Pacaud e Jean Maurice Lahy. Sensíveis ao fato de que a atividade humana não se realiza em conformidade com aquilo que foi previsto[15] e, principalmente, que "o homem não se manifesta pelo que faz, mas, às vezes e em certas circunstâncias, sobretudo pelo que deixa de fazer" (Pacaud, 1933, como citada em Clot, 2010b, p.2), Suzanne Pacaud concluiu que o sujeito sempre ultrapassa a atividade confiada a ele. Por esse motivo, Pacaud e Lahy constataram que a melhor forma para se compreender o comportamento humano seria pela via da observação dos sujeitos em situações de trabalho e, com isso, nada mais apropriado do que transformar a indústria em seus verdadeiros laboratórios.

[15] Em outros termos: "Todas as operações são de uma extrema variedade, não acontecem a partir de uma ordem pré-estabelecida, mas se entrelaçam e algumas são abandonadas momentaneamente, em benefício de outras mais urgentes e imperativas" (Pacaud, 1946, como citada em Wisner, 2004, p.43).

Partindo do pressuposto de que para “compreender o trabalho de outrem seria necessário fazê-lo” (Clot, 2010a, p.209), Pacaud e Lahy desenvolveram um método que consistia em assumir um posto de trabalho, por cerca de seis meses, a fim de praticar o ofício dos trabalhadores, os quais seriam sujeitos de suas observações. Foi o que fez Suzanne Pacaud ao trabalhar como telefonista, por volta de 1915 (Clot, 2010a). Encontrando uma série de dificuldades para realizar suas atividades, principalmente porque não se tratava do seu ofício, ela solicitava a outra telefonista que indicasse o que estaria fazendo de errado. Isso possibilitava o surgimento de uma auto-observação confrontada à observação daqueles que executavam a mesma atividade.

Apesar de Pacaud e Lahy, salienta Clot (2010a), terem desenvolvido estudos interessantes e que preservam sua relevância na atualidade, com o passar do tempo, a psicotécnica do trabalho se aproximou cada vez mais de uma psicotécnica da aptidão, acreditando na possibilidade e efetividade em prever a adaptação do trabalhador ao seu posto de trabalho. Imbuída pelos princípios positivistas, a análise do trabalho passou a descrever e categorizar a atividade, acreditando que essa ação traria a previsibilidade necessária aos processos de seleção de pessoal. Preconizava, portanto, uma adequação entre as aptidões identificadas nos trabalhadores e a as necessidades do posto de trabalho, tornando-se um dos maiores instrumentos de generalização do taylorismo na França. Trata-se, então, de uma trajetória que se iniciou pela análise do trabalho, mas concluiu suas contribuições na busca pela adaptação do homem ao trabalho (Clot, 2010a).

De acordo com Clot (2010a), contrariando essa psicotécnica pautada nas concepções tayloristas e na previsibilidade por via de testes de aptidões encontra-se a segunda geração da psicologia do trabalho, marcada, sobretudo, pelas contribuições de três correntes: a psicologia cognitiva do trabalho, representada por Faverge, ao lado de Ombredane e Leplat; a ergonomia

de Alain Wisner; e a psicopatologia do trabalho, tendo como principal representante Louis Le Guillant.

Em 1955, destaca Clot (2010a), Faverge e Ombredane escreveram o livro *"A análise do trabalho"* opondo-se à psicotécnica que, ao restringir suas concepções aos testes psicológicos, fez desaparecer a análise do trabalho. Para os autores as aptidões não estão na mente dos sujeitos, passíveis de serem detectadas por via de submissão a esses testes, mas nas próprias situações de trabalho. Em outras palavras, as aptidões se encontram inicialmente no sujeito, porém se desenvolveriam mediante aos problemas impostos pelas situações laborais. Por tal motivo, não seria possível prever a forma como o trabalhador responderia às demandas de trabalho, ao empregá-lo. Somente diante da situação de trabalho, esse trabalhador encontraria razões para criar ou recriar suas competências.

Entretanto, essa vertente da psicologia cognitiva do trabalho percebe o sujeito com um sistema de tratamento de informações e, assim, o reduz a um instrumento de conhecimento. Conforme define Clot (2010a), seria, nesse sentido, um sujeito "sem corpo" (p.213), não afetado pelas situações, mas que simplesmente, trataria intelectualmente aquelas às quais é submetido. Porém, alerta o autor, o sujeito da atividade não pode ser considerado como um sistema de informações e sim, como um núcleo de contradições que ele busca dar uma significação (Clot, 2010b).

Nesse mesmo período encontra-se em desenvolvimento a ergonomia francófona, a partir dos trabalhos de Alain Wisner. Considerado como um grande crítico da psicotécnica, ele não concordava com a perspectiva de redução do sujeito a um estoque de aptidões. Para Wisner, o trabalhador é um sujeito corporal, afetado a todo instante por sua atividade laboral e, por esse motivo, suas aptidões dependeriam da condição e situação de trabalho que estaria submetido. De acordo com o autor, na atividade de trabalho não há um consumo de aptidões. Existe uma mobilização dessas aptidões e, para que sejam modificadas, torna-se necessário

transformar as situações de trabalho. Desse modo, é somente essa transformação que coloca em curso o desenvolvimento das aptidões (Clot, 2010a).

A terceira corrente de segunda geração, representada por Louis Le Guillant, também se opõe à psicologia do trabalho positivista considerada pelo autor, em conformidade com os pressupostos tayloristas, bastante disseminados na sua época. Além disso, esse teórico se colocava seriamente atento à influência do trabalho no psiquismo, tendo um papel fundamental no movimento da psiquiatria social e na origem da psicopatologia do trabalho. Sua teoria contribuiu para muitos avanços no campo da saúde mental e trabalho, especialmente, por sua capacidade de perceber toda uma dramática humana em torno da questão laboral, através de um minucioso resgate da história dos sujeitos (Lima, 1998; Clot, 2010b).

Fundamentado principalmente nas concepções de Alain Wisner e Louis Le Guillant, e nas obras de Lev Vigotski e Ivar Oddone, Yves Clot vai compor a terceira geração francesa de analistas do trabalho[16]. Embora reconheça com enorme respeito os construtos desenvolvidos pela ergonomia e pela psicopatologia do trabalho, percebe uma lacuna em cada uma dessas correntes e acredita que ao desenvolver a clínica da atividade, poderá articular melhor os elementos que os constituem.

De acordo com Clot (2010a), a ergonomia de Wisner ocupava-se, sobretudo, da atividade realizada pelo trabalhador, isto é, daquela passível de ser observada, dando menos ênfase em suas investigações à dimensão subjetiva, apesar de reconhecer sua importância. Em contrapartida, a psicopatologia do trabalho de Le Guillant ocupava-se exclusivamente da clínica, da escuta, do diálogo e da identificação de uma subjetividade alienada por determinadas situações de trabalho, não se propondo a observar e intervir diretamente nas

[16] Como esclarece Clot (2010a), a clínica da atividade não representa sozinha a terceira geração. Ela pertence a esse período juntamente com teóricos de outras especialidades da psicologia do trabalho francesa, tais como Christophe Dejours (psicodinâmica do trabalho), Yves Schwartz (ergologia), Eugène Enriquez e Dominique Lhuilier (psicossociologia), François Daniellou e Pierre Falzon (considerados como a segunda geração da ergonomia na França).

situações de trabalho real. A proposição de uma nova corrente vai ao encontro do interesse de Clot (2010a) em considerar, ao mesmo tempo, a atividade e a subjetividade nas análises do trabalho.

Para tanto, tornou-se fundamental desenvolver uma metodologia que propiciasse aos trabalhadores tomarem consciência dessa dimensão subjetiva e, com isso, das dificuldades, contradições e dos impedimentos provenientes de suas atividades laborais. Isso possibilitaria, então, a restauração de seu poder de agir, com o intuito de promover a transformação de suas práticas e, consequentemente, de suas situações de trabalho (Clot, 2010b). Para melhor alcançar esses objetivos, além dos teóricos citados, Yves Clot se inspirou também em fontes como Bakhtin, Canguilhem, Leontiev, Tosquelles e Wallon.

Apesar da vasta obra dos autores considerados como os pilares teóricos para a construção da clínica da atividade e de suas expressivas contribuições para o desenvolvimento da psicologia do trabalho, nosso propósito nos tópicos a seguir será apresentar como a clínica da atividade se apropria de suas construções teóricas. Esperamos ainda, conseguir expor a forma pela qual Clot estabelece um rico diálogo entre essas bases teóricas, propiciando uma sólida edificação da clínica da atividade.

2.1 Os pilares teóricos que constituem a clínica da atividade

2.1.1 A herança ergonômica

Desde sua origem, a ergonomia francesa pode ser associada ao percurso de Alain Wisner, o fundador dessa disciplina na França e responsável por sua divulgação no Brasil. De maneira semelhante, este autor possui um papel essencial na construção da clínica da atividade, em função de seu legado teórico e, sobretudo, de suas concepções em torno da importância da ação. Por tal motivo, desde o início de sua carreira, as preocupações de Wisner

estavam centradas na solução dos problemas da sociedade, através da evolução do pensamento científico e da ação com vistas a propiciar melhorias voltadas à saúde e às condições de trabalho. Posteriormente, com a elaboração da antropotecnologia, passou a contribuir também para o desenvolvimento de novas tecnologias (Wisner, 2004; Sznelwar, 2006)[17].

No plano científico, suas principais contribuições estão atreladas às críticas por ele formuladas ao positivismo e à psicologia experimental. Certo de que o exercício ergonômico deveria ser determinado a partir das questões advindas do campo, Wisner critica a sequência positivista de Augusto Comte: "Ciência logo previsão, previsão logo ação" (Comte, 1968, como citado em Clot, 2010b, p.46), ou, nas palavras de Clot (2010b) "saber para prever e prever para agir" (p.46). Dessa maneira, para Comte o importante seria "saber, para em seguida poder prever, para, depois de prever, agir" (Clot, 2010a, p.211). Wisner sugere, entretanto, a inversão de tal sequência ao nos ensinar sobre a importância de o pesquisador se inserir no campo sem a pretensão de prevê-lo, mas a fim de conhecê-lo. Eis o motivo pelo qual, em seu trabalho, as questões práticas nunca seriam resolvidas no plano teórico. Elas conservam sempre uma sabedoria prática e a semelhança do que ocorre com todos os gestos de ofícios (Clot, 2010b).

Segundo Clot (2010b), essa constatação de Wisner o faz criticar igualmente a psicotécnica, uma vez que, em grande número de casos, a experiência de laboratório teria sido concebida por uma analise do trabalho bastante elementar, a partir de um modelo simplificado ou até mesmo arbitrário da atividade. Todavia, não se trata, para Wisner, de uma rejeição ao

[17] Instigado pela questão da transferência de tecnologia, principalmente de países desenvolvidos para os países em desenvolvimento industrial, após analisar os êxitos e insucessos das modalidades dessas transferências realizadas no mundo, Wisner (1984/2012, 1992) desenvolveu a antropotecnologia. Para ele, o problema da transferência de tecnologia representava um grande desafio ao comércio internacional e ao futuro das condições de trabalho nos países em desenvolvimento industrial. Em função desse novo foco de investigação, julgou que o termo ergonomia não seria suficiente para dar conta dessas experiências políticas, sociais, econômicas e ideológicas levantadas pela questão da transferência de tecnologia entre países (Ferreira, 2012).

modelo experimental, mas de promover uma relação dialética entre o campo e a experimentação, garantindo que esta seja precedida por um estudo aprofundado das atividades de trabalho e não realizada a partir de constatações imprecisas de pesquisadores a respeito do que se passa na situação concreta (Clot, 2010b).

Nesse aspecto, embora não seja possível encontrar nos textos de Wisner nenhuma inferência ao médico e filósofo francês Georges Canguilhem, ele poderia ter retomado as formulações deste último acerca da psicologia experimental, uma vez que suas percepções estavam estritamente alinhadas (Clot, 2010b). Segundo Canguilhem (1966/2009), as situações de experimentação estariam repletas de normas não usuais para o indivíduo, se compararmos às condições de sua vida real. Nas palavras do autor,

> o meio de laboratório é, para o animal ou para o homem, um meio possível, entre outros. É claro que o cientista tem razão em ver, nos seus aparelhos, apenas as teorias que eles materializam, nos produtos empregados, apenas as reações que eles permitem, e de postular a validade universal dessas teorias e dessas reações; para o ser vivo, porém, aparelhos e produtos são objetos entre os quais ele se move como em um mundo insólito. Não é possível que os modos da vida em laboratório não conservem alguma especificidade em relação com o local e com o momento da experiência (Canguilhem, 1966/2009, p.58)[18].

O exercício ergonômico, portanto, jamais poderia ocorrer exclusivamente em ambientes artificiais. É a realidade do trabalho a responsável por guiar o método e não as hipóteses iniciais elaboradas pelos pesquisadores em seus laboratórios (Lima, 2002). Nesse sentido, Wisner (1984/2012) ressalta que os estudos em laboratório não permitem entender como os trabalhadores constituem os problemas e quais são as dificuldades encontradas para

[18] Outras informações sobre o posicionamento de Canguilhem em relação à psicologia podem ser encontradas em seu texto "O que é a psicologia?", proferido em uma conferência no Collège Philosophique em 18 de dezembro de 1956, posteriormente traduzido por Maria da Glória Ribeiro da Silva para a revista *Revista Tempo Brasileiro*, 1973, (30 – 31), 104 – 123.

o desenvolvimento de suas ações. Por outro lado, ao observá-los em sua atividade de trabalho, em muitas circunstâncias, descobre-se que foram eles próprios quem encontraram respostas para suas dificuldades.

Segundo Wisner (1984/2012, 1992), nos seus primórdios, parte dos insucessos da ação ergonômica estaria relacionada à confiança dos ergonomistas na descrição do trabalho fornecida pela direção da empresa — trabalho prescrito — ao passo que, na realidade, os trabalhadores executavam suas atividades de maneira, algumas vezes, bem diversa daquela prescrita, em decorrência das exigências com as quais se deparavam na realidade — trabalho real. A análise ergonômica, uma abordagem do trabalho real, deveria se prestar, portanto, a ser "o instrumento de medida da distância entre o trabalho prescrito e o trabalho real" (Wisner, 1987, p.75).

Wisner (1987) também ressalta que em função da divisão do trabalho, preconizada especialmente pelo taylorismo, não seriam os trabalhadores aqueles que sabem a respeito de seu trabalho e de suas situações laborais e, sim especialistas como médicos, psicólogos, engenheiros e os próprios ergonomistas. Aos trabalhadores cabia o papel de contribuir de maneira passiva para tais análises, isto é, como "objetos e não sujeitos de seu próprio estudo" (p.36). Todavia, para que os trabalhadores pudessem se sentir ativos e saudáveis, se fizermos referência à concepção de saúde preconizada por Canguilhem, a análise ergonômica não poderia ser realizada sem a participação efetiva desses sujeitos, os principais responsáveis por encontrar os meios para diminuir o distanciamento entre as exigências das prescrições e a atividade real (Wisner, 1984/2012) [19].

[19] Compreendendo o trabalho real como vital para o sujeito, é possível inferir, segundo Clot (2010a, 2010b) que, para Wisner, saúde e atividade seriam sinônimas, se saúde for considerada não somente como a aptidão de sobreviver em um ambiente de trabalho, suportando suas coerções, mas como a capacidade de criar um meio para se viver. Atividade nessa concepção seria, portanto, sentir-se ativo, ser sujeito de um meio e não somente objeto deste. Tal entendimento o aproxima bastante da concepção de Canguilhem (1966/2009), para quem a saúde seria "a possibilidade de ultrapassar a norma que define o normal momentâneo, a possibilidade de tolerar infrações à norma habitual e de

Contudo, não se trata de eliminar as contribuições dos especialistas. Por outro lado, como enfatiza Wisner (1987), a formação desses especialistas deveria desenvolver-se notadamente em direção aos trabalhadores, a fim de envolvê-los na produção do conhecimento científico. Além disso, com o objetivo de ampliar as análises do trabalho, seria de grande importância considerar também as atividades dos dirigentes e de todos aqueles que estabelecem as prescrições[20].

Para Wisner (1984/2012) a ação ergonômica consiste, então, em reconhecer essa capacidade dos trabalhadores, facilitá-la tecnicamente e generalizá-la eventualmente. Dessa forma, um operador não poderia mais ser considerado como um simples executante do trabalho prescrito, mas, como o criador da própria atividade, a partir de sua compreensão da situação real de trabalho (Clot, 2010). A característica essencial da análise laboral passa a ser a observação direta e exaustiva dos sujeitos em situação de trabalho. Com base nisso, acrescenta, Sznelwar (2006), ao invés de favorecer a substituição do ser humano no contexto laboral, a ergonomia mostrou que seu trabalho continua primordial.

Clot (2010b) salienta que Wisner propõe o trabalho como um dos lugares de constituição da psicologia fundamental, ao demonstrar que não se trata somente da execução de atividades. Pelo contrário, é a construção permanente de problemas, devido à grande variabilidade do funcionamento dos sistemas e o constante surgimento de novas situações. Compete ao trabalhador ao desenvolver suas ações, não apenas resolver os problemas, mas encontrar um espaço para sua construção. É necessário e importante que os imprevistos impostos pelo trabalho sejam confrontados, a fim de descobri-los e resolvê-los e, com isso, desenvolver um verdadeiro saber prático (Wisner, 2004).

---

instituir normas novas em situações novas" (p.77). Essa seria também a base para o entendimento do conceito de atividade em clínica da atividade.

[20] Essa percepção de Wisner se assemelha bastante a de Ivar Oddone, ao propor a ampliação da comunidade científica como veremos adiante (Clot, 2010b).

Essa importância dada à constituição de problemas por parte dos trabalhadores é um dos importantes pressupostos que Wisner reconhece na obra de Vigostki, considerando a ampliação do campo das ações como uma característica fundamental do desenvolvimento humano. Nesse sentido a competência dos sujeitos estaria vinculada à sua capacidade de mudar o curso de concepções e suas ações, de acordo com as circunstâncias. Quanto mais variáveis forem essas circunstâncias, menos previsíveis serão suas mudanças e, assim, maior deve ser a capacidade dos trabalhadores para passar de uma operação prescrita para uma ação situada diferentemente (Clot, 2010b).

O patrimônio deixado por Wisner a todos aqueles que praticam a análise do trabalho é um repertorio de ações possíveis. Para ele, é imprescindível mudar o estado daquilo que atenta contra o bem-estar e a saúde dos trabalhadores, sobretudo, daqueles atingidos pelas medidas decididas por outros. Como bom ergonomista, observa Clot (2010b), ele sabe também que a ação é, em alguns casos, mais expressiva que as palavras, especificamente, quando esta contribui para a compreensão das dificuldades encontradas pelos operadores em seu trabalho. O grande legado de Alain Wisner seria, portanto, sua vacina "contra o dogmatismo ao cultivar a sabedoria da ação" (Clot, 2010b, p.58).

2.1.2 O diálogo com a psicopatologia do trabalho

O diálogo da clínica da atividade com a psicopatologia do trabalho propicia elementos preciosos para a compreensão da enorme relevância da obra do psiquiatra francês Louis Le Guillant na sua edificação. Como destacado anteriormente, Le Guillant (2006) faz parte do movimento da psiquiatria social francesa e é percebido, juntamente com Paul Sivadon (1952), como um dos mais importantes expoentes da psicopatologia do trabalho na França.

Embora suas perspectivas teóricas sejam fundamentalmente distintas, Le Guillant (2006) e Paul Sivadon (1952) se interessaram pela busca de respostas referentes a importantes

questões em torno da saúde mental surgidas na sociedade francesa, a partir de 1950[21]. Tal período é marcado pela modernização crescente da indústria no país, o estabelecimento de políticas e medidas de prevenção no campo da saúde, a consolidação do trabalho como um campo de estudos a partir da contribuição de diversas disciplinas como a ergonomia, a medicina do trabalho, a sociologia das organizações, dentre outras, bem como às novas interrogações a respeito do papel do trabalho na gênese da doença mental (Lima, 1998).

Le Guillant dedicou suas investigações à ergoterapia e à psicopatologia do trabalho. Ele compreendeu o caráter terapêutico do trabalho no tratamento das doenças mentais, assim como, seu potencial patogênico, tornando-se para o sujeito uma possível fonte de sofrimento ou mesmo de desencadeamento de transtornos mentais graves, a depender do seu modo de organização e das condições sob as quais estaria submetido (Lima, 1998, 2006, 2011; Zambroni-de-Souza & Athayde, 2006; Zambroni-de-Souza et al., 2009). Como complementa Clot (2011b), a perda do poder de agir na atividade laboral é igualmente uma inatividade, sendo essa uma das importantes causas de patologias.

Diferentemente de alguns de seus contemporâneos, Le Guillant (2006) se colocou contra o nosologismo, tão comum à sua época e ainda presente na atualidade, ao se recusar a propor um quadro clínico com um diagnóstico específico para cada categoria profissional. Nos termos do autor, ao invés de "tratar-se de uma nosologia – do tipo: distúrbios mentais dos

[21] Paul Sivadon, em continuidade aos trabalhos iniciados pelo psiquiatra francês Henry Ey, adotou uma perspectiva teórica, cujo esforço consistia em tentar conciliar a concepção organicista e dinâmica da doença mental, mas sem alcançar, de forma satisfatória, uma teorização a respeito das prioridades ontológicas entre as instâncias psíquica, orgânica e social (Lima, 1998). Le Guillant (2006), por sua vez, apoiou-se em correntes de inspiração marxista e, sobretudo, em Georges Politzer, responsável por lançar as bases da psicologia concreta na França, acreditando "que o fundamento de qualquer psicologia encontra-se no conhecimento prático do homem" (p.285). Politzer (1975-76) afirma que, a psicologia concreta tendo abandonado o realismo e a atitude fundamental que ele implica, encontrou no drama humano uma verdadeira síntese da psicologia subjetiva e da psicologia objetiva. Por tal motivo, ressalta: "as ciências da natureza que se ocupam do homem não esgotam certamente tudo o que se possa saber acerca desse último. O termo <<vida>> designa um facto <<biológico>>, e uma vida propriamente humana, a vida dramática do homem. Essa vida dramática apresenta todos os caracteres que fazem parte dela um domínio susceptível de ser estudado cientificamente. E mesmo que a psicologia não existisse, seria em nome dessa possibilidade que seria necessário inventá-la" (POLITZER, G. 1975–76. *Crítica dos Fundamentos da Psicologia I e II*. Lisboa, Portugal: Editorial Presença, 2° edição, p.27–28).

radiotelegrafistas, das empregadas domésticas, dos aposentados, etc. – que só poderia ser artificial e provisória" (p.73) pretende-se estabelecer uma nova clínica, tendo como base a análise das situações concretas. Essa posição o aproxima da tradição ergonômica francófona desenvolvida por Alain Wisner, embora não tenha havido um encontro entre esses dois teóricos (Clot, 2010b).

Uma de suas valiosas contribuições, observa Clot (2010b), foi sua percepção de que o essencial para a compreensão da doença mental advinda dos contextos laborais seria a elucidação dessas situações pelos próprios trabalhadores. Segundo Le Guillant (2006), "o fato de fornecer uma expressão aos aspectos vivenciados dessas situações, de identificar seus traços essenciais, sua significação e suas consequências, possui um poder de 'revelação' considerável" (p.222). Em contrapartida, o esgotamento mental do trabalhador, em função do contexto ao qual ele é submetido, pode dificultar sua ação, no sentido de modificar situações que geram tal esgotamento. Por esse motivo, ressalta que antes das pessoas, é precisamente do trabalho que se deve cuidar, em todos os sentidos do termo (Le Guillant, 1998, como citado em Clot, 2010b, p.68).

Sendo assim, para Le Guillant (2006), o papel do médico e do psicólogo não poderia ser reduzido à função de testemunho. Seu propósito deveria ser o de demonstrar e, sempre que possível, comprovar as relações entre condições de trabalho e o surgimento, a frequência ou a gravidade de distúrbios mentais, além de encontrar maneiras de eliminar ou ao menos reduzir as explicações desses acontecimentos pela via da predisposição, origem social ou acontecimentos da vida pessoal do sujeito.

A partir de sua expressiva prática clínica, Le Guillant (2006) demonstrou o quão importante é considerar a subjetividade na análise do trabalho, sempre tomando como base as condições reais de existência do indivíduo. Ao descrever a respeito da síndrome subjetiva comum da fadiga nervosa, decorrente da intensificação do trabalho e da competição acirrada

entre as empresas, que atingiam e ainda atingem profissionais de diversas categorias, o autor revelou como as formas de organização do trabalho poderiam ser responsáveis por desencadear uma série de distúrbios mentais nos trabalhadores[22] (Clot, 2010b). O caso Marie L., aponta Clot (2010b), constitui um ilustre exemplo de que, "sob a imposição de determinadas condições de trabalho, uma pessoa acaba ficando 'nervosa' para conseguir realizar sua tarefa" (p.70).

Em sua apresentação sobre o caso, Le Guillant (2006) evidenciou como a operária complicava a sua vida e, com isso, desenvolveu um quadro de glaucoma ao envolver-se, sem medidas, com a realização de sua atividade (Clot, 2010b). A compreensão do caráter patogênico do trabalho de Marie L., afirma o autor, somente seria possível com a plena apreensão das relações entre as condições de trabalho e a história de vida da paciente. Dito de outro modo, essa síndrome "*dramatiza as condições e os conflitos*, as dificuldades, os receios e os descontentamentos, no nível da vida pessoal e profissional – acabando por tornar as condições de trabalho mais intoleráveis" (Le Guillant, 2006, p.209).

Outra importante contribuição de Le Guillant (2006) foram seus ensinamentos sobre a questão do ressentimento, aprofundada em seus estudos sobre o ofício das empregadas domésticas. Para o autor, entende-se por ressentimento uma espécie de ruminação dos sentimentos latentes, ampliados pelas humilhações e pelas injustiças provocadas pela situação laboral, impedindo os sujeitos de agirem sobre esse meio. Trata-se de uma experiência sofrida em silêncio, tecida com sentimentos contrariados, encarcerados na existência atual. Com efeito, o trabalhador se percebe diante da impossibilidade de transformar essa experiência vivida em um meio para viver outras experiências, podendo vir a desenvolver uma grave patologia (Clot, 2010b).

[22]A síndrome subjetiva comum da fadiga nervosa se caracteriza por sintomas como astenia, diminuição da capacidade de concentração no trabalho, repetição de palavras e gestos característicos de sua atividade laboral fora deste contexto, intolerância ao ruído, falta de paciência, agressividade, alterações no sono, além de sintomas depressivos (Zambroni-de-Souza & Athayde, 2006).

Le Guillant colocou em prática, segundo Clot (2010b), uma clínica atenta às condições sociais do trabalho a fim de que fossem detectados conflitos objetivos, cujas manifestações psicológicas constituem outras tantas expressões dramatizadas. Desse ponto de vista, o trabalho é uma relação social que define condições de subordinação a serem encontradas obrigatoriamente e, inclusive, na intimidade da vivência subjetiva. Como efeito, não é a condição social que é patogênica em si, mesmo que ela possa vir a tornar-se. São, sobretudo, os conflitos que ela contém e que se impõem ao sujeito de maneira avassaladora em muitos casos.

2.1.3 O legado de Lev S. Vigotski

Os primórdios da construção intelectual de Vigotski coincidem com a Grande Revolução Socialista de Outubro de 1917, na Rússia[23]. Em seu curto período de vida, tendo falecido antes mesmo de completar trinta e oito anos, em 1934, trabalhou intensamente, deixando bem desenvolvidas as bases de uma importante e essencial vertente teórica para o estudo psicológico do sujeito (Tunes & Prestes, 2009).

Uma questão vital no reconhecimento do legado de Vigotski seria a desarticulação de sua obra à psicologia cognitiva. Segundo Clot (2005, 2006c), não foi pretensão de Vigotski prestar sua contribuição somente a essa área da psicologia. Tampouco, seria possível considerar sua obra como fruto da psicologia do desenvolvimento. Clot (2006c) expõe que sua grandiosidade está em suas contribuições para o desenvolvimento de uma psicologia

[23] Nos apêndices de "*Teoria e Método em Psicologia*" (2004b) A. N. Leóntiev descreve que a Revolução Russa introduziu mudanças significativas na psicologia. A primeira exigência que a própria condição do país, dizimado em função das guerras, apresentou à psicologia foi a de se dedicar a análise de problemas de aplicação prática. Sua tarefa consistia, portanto, "em elaborar uma nova teoria no lugar da psicologia introspectiva da consciência individual baseada no idealismo filosófico que já era cultivada no período que precedeu a revolução" (p.428). É nesse momento que chega à psicologia L. S. Vigotski.

geral[24]. Nesse sentido, aponta para a diversidade de utilização da obra de Vigostki, que atualmente é referenciada no campo da infância, da neuropsicologia, da ergonomia e, como não poderia ser diferente, representa uma expressiva importância para a psicologia do trabalho (Clot, 2010b).

Dessa maneira, o interesse de Vigotski (2004b) não seria o de criar mais uma escola no campo da psicologia. Sua preocupação seria com essa disciplina "*em toda a sua dimensão*: de uma psicologia única, que não admite nenhuma outra. Trata-se de realizar a psicologia como ciência" (p.416). Para tanto, faz-se necessário libertá-la do "cativeiro biológico" (p.88) para que ela possa se constituir como "psicologia social do homem social" (p.416). Esse seria um dos motivos pelos quais a obra de Vigotski poderia ser considerada como uma reabilitação do papel do social no desenvolvimento dessa disciplina (Clot, 2010b).

Essa reabilitação se inicia com a verdadeira concepção do social encontrada na obra de Vigotski (2004a), começando por alertar sobre a ingenuidade de se perceber o social como um conjunto de pessoas. Para o teórico russo, afirma Clot (2006a, 2006c), o social não é composto por uma coleção de indivíduos ou um simples encontro de pessoas. Este se faz presente em cada sujeito. Logo, não seria algo encontrado fora do sujeito e sim, parte de seu espírito e de seu corpo, sendo possível considerar um único indivíduo como, também, social. Por sua vez, o social permanece vivo, caso se encontre vinculado permanentemente à atividade singular. Nos termos de Vigotski (2004a):

> o mecanismo dessas funções é engendrado pelo social. *Elas são relações sociais internalizadas, transportadas para o interior do indivíduo,* elas constituem a base da estrutura social humana. Sua composição, sua gênese, sua maneira de agir, em uma palavra a sua

[24] Vigotski (2004b) afirma sobre a necessidade do surgimento de uma psicologia geral para coordenar criticamente dados heterogêneos, sistematizar leis dispersas, interpretar e comprovar resultados, depurar métodos e conceitos e, por fim, estabelecer os princípios fundamentais de uma psicologia.

> natureza, são sociais. (...) O indivíduo no homem não é o oposto do social, mas sua forma superior (p.236) [25].

Esse pressuposto de Vigotski estaria estritamente atrelado à concepção de coletivo de trabalho desenvolvida pela clínica da atividade, com base nos trabalhos de Ivar Oddone e seus colaboradores na Itália. De maneira semelhante, o coletivo de trabalho não pode ser considerado simplesmente uma coleção de indivíduos (Clot, 2006a; Lima, 2007). É, acima de tudo, a história coletiva do pensar sobre o trabalho, recurso imprescindível para o desenvolvimento da subjetividade e da atividade individual (Clot, 2010b). Retomaremos a essa questão mais adiante.

Ainda em relação à importância do social na obra de Vigotski, diferentemente da concepção de Piaget, na qual a criança aprende ao encontrar em si mesma os recursos para agir sobre o mundo físico dos objetos materiais, o autor considerava que tais recursos lhes são fornecidos pela via do social, isto é, por suas interações com os outros sujeitos, graças ao recurso da linguagem (Clot, 2010b). A estrutura humana complexa seria produto de um "processo de desenvolvimento profundamente enraizado nas ligações entre história individual e história social" (Vigotski, 1989, p.33) sendo, que o verdadeiro curso desse desenvolvimento se dá do social para o individual e não o contrário (Vigotski, 1987/2005).

A perspectiva histórico-desenvolvimentista elaborada por Vigotski, salienta Clot (2010b), se interessa pela passagem entre a atividade individual e a atividade social, ou melhor, como uma se converge na outra. A atividade individual não é somente mediatizada pela linguagem ou pelos instrumentos, mas também mediatizante, produzindo um elo entre as

[25] Conforme tradução nossa: "le mécanisme de ces fonctions est engendré par le social. *Elles sont les relations sociales intériorisées, transportées à l'intérieur d'un individu*, elles constituent la base de la structure sociale de l'homme. Leur composition, leur genèse, leur manière d'agir, en un mot leur nature, sont sociales. (...) L'individuel chez l'homme n'est pas le contraire du social mais sa forme supérieure".

pessoas, os objetos e o próprio sujeito em si. Para o sujeito, complementa Clot (2006a), todos os objetos, as ferramentas, os signos, inclusive as atividades realizadas por outros sujeitos, são inicialmente fonte de seu desenvolvimento e, posteriormente, tornam-se meios a serviço de sua atividade individual. O desenvolvimento consiste em colocar o mundo social a seu serviço, em fazer dele um meio para si a fim de integrar-se a ele, possibilitando a elaboração de novas significações. Trata-se, então, de uma atividade mediatizante, operador vivo de recriação, e não apenas mediatizada (Clot, 2006c, 2010b)[26].

Vigotski (1989) nos ensina que o aprendizado e desenvolvimento estão inter-relacionados desde o primeiro dia de vida da criança. A cada novo estágio de desenvolvimento, a criança não somente altera suas respostas, como também as realiza de outras maneiras, gerando novos comportamentos e substituindo sua função psicológica por outra. Para compreender melhor a questão do desenvolvimento, Vigotski (1989) elabora um conceito fundamental: a zona de desenvolvimento proximal[27]. Segundo ele, essa zona representa a distância entre o nível de desenvolvimento real, que se costuma determinar através da solução independente de problemas, e o nível de desenvolvimento potencial, determinado através da solução de problemas sob a orientação ou em colaboração com companheiros mais capacitados.

Com o auxílio de outra pessoa, complementa Vigotski (1987/2005), a criança pode fazer mais do que fazia sozinha, tendo como base os limites estabelecidos pelo grau de seu

[26] Para Vigotski o fracasso desse movimento é indicado pelo desencadeamento de doenças psíquicas sob suas diversas formas. Aproximando-se das concepções de Canguilhem, embora não tenha havido esse diálogo entre eles, Vigotski reconhece a doença como a experiência vivida que deixa de ser meio para viver outras experiências (Clot, 2010b). Para Canguilhem (1966/2009) a doença pode ainda ser considerada como uma norma de vida. Todavia, trata-se de uma norma inferior, por ser incapaz de transformar-se em outra. O sujeito doente, normalizado em condições bem definidas, perde sua capacidade de instituir normas diferentes em condições diferentes. Encarcerada, sedentária e desligada, a atividade imposta se torna intransformável.

[27] Embora tenhamos mantido o termo zona de desenvolvimento proximal, comum nas traduções brasileiras das obras de Vigotski, chamamos atenção para a pesquisa desenvolvida por Zoia Ribeiro Prestes (2010), em sua tese de doutorado pela Universidade de Brasília intitulada *"Quando não é a mesma coisa: análise de traduções de Lev Semionovitch Vigotski no Brasil. Repercussões no campo educacional"*, em que ela sugere a utilização do temo iminente ao invés de proximal.

desenvolvimento. “O que a criança é capaz de fazer hoje em cooperação, será capaz de fazer sozinha amanhã. Portanto, o único tipo positivo de aprendizado é aquele que caminha a frente do desenvolvimento, servindo-lhe de guia” (p.129–130). Como acrescenta Clot (2010b), analisando psicologicamente, o indivíduo se torna sujeito ao começar a utilizar, de maneira própria, aquilo que aprendera com os outros.

Através da zona de desenvolvimento proximal é possível dar conta não somente dos ciclos e processos de maturação concluídos, como também daqueles processos que estão em estado de formação (Vigotski, 1989). Assim, à maneira de Clot (2006c), é possível compreender que a zona de desenvolvimento proximal não consiste em contribuir para que o sujeito realize somente o que foi previsto para ele, mas, sobretudo, em permitir o encontro de possibilidades não realizadas. Esse entendimento de Clot sobre o conceito de zona de desenvolvimento proximal será importante para a elaboração dos construtos e dos instrumentos metodológicos da clínica da atividade.

Em relação às questões sobre pensamento e linguagem, afirma Clot (2010b), para Vigotski não há pensamento sem destinatário e, na ação conjunta dos sujeitos sobre o mundo, esse pensamento é sempre mediado pela linguagem e pela cultura. Para Vigotski (1987/2005), o pensamento não se exprime na linguagem. É por meio dela que ele passa a existir. Por esse motivo, o pensamento não pode ser revelado pela linguagem, como se fosse algo concebido previamente. Ele se manifesta na linguagem, no momento em que a expressa. Como complementa Clot (2006c), “frequentemente descobre-se o que pensamos, falando a alguém sobre o que pensamos” (p.22). Para Vigotski (1987/2005), portanto,

> a relação entre o pensamento e a palavra é um processo vivo; o pensamento nasce através das palavras. (...) A relação entre eles não é, no entanto, algo já formado e constante; surge ao longo do desenvolvimento e também se modifica. (...) a palavra é o final do desenvolvimento, o coroamento da ação (p.190).

É em função dessa relação entre pensamento e linguagem, identificada por Clot em Vigotski, que a clínica da atividade passa a valorizar os processos dialógicos[28]. Para Vigotski, afirma Clot (2006b), o pensamento se desenvolve na confrontação. Por esse motivo, pode-se considerar que o pensamento nasce duas vezes: no momento da discussão coletiva sobre a atividade e, em seguida, na realização da atividade individual. Esse construto em Vigotski tem uma importância fundamental para os métodos que a clínica da atividade utiliza, uma vez que nas situações criadas por esses métodos, os trabalhadores discutem sobre seu trabalho e essa discussão, se torna fonte de reflexão e do desenvolvimento de suas atividades.

Vigotski é responsável por contribuições essenciais para o desenvolvimento da psicologia e, também, para a clínica da atividade. Sua concepção histórica e desenvolvimentista integra o social, como fundamento da atividade psicológica realizada pelo sujeito e a linguagem como o instrumento que move a engrenagem sociopsíquica. Assim, o autor nos ensina que o mundo social é passível de subversão de significações e de artefatos e, em segundo lugar, um mundo de conflitos inacabados, dos quais é possível se apropriar. E, precisamente, por ser inacabado, há sempre a possibilidade de desenvolvimento (Clot, 2006c).

2.1.4 Em busca de instrumentalizar a ação: a influência de Ivar Oddone

O médico e psicólogo Ivar Oddone foi um dos responsáveis pela construção do chamado Movimento Operário Italiano, conhecido por sua proposta de luta contra a nocividade do trabalho (Oddone et al., 1986). Sua inserção nesse campo iniciou-se no final dos anos sessenta do século passado, após ter sido procurado por um grupo de trabalhadores que lhe solicitaram informações sobre os riscos de suas condições de trabalho para a saúde,

[28] Destaca-se também a forte influência também de Michael Bakhtin para quem "a atividade de linguagem é uma modalidade de atividade humana que pode servir de analisador [denominador comum] para as outras modalidades dessa atividade, aí incluindo o trabalho" (Clot, 2006a).

esperançosos que tais dados os permitissem mudar as condições de trabalho que estavam submetidos.

Conforme Vasconcelos & Lacomblez (2005), esse pedido levou Oddone, em um primeiro momento, a procurar por respostas em bibliografias sobre medicina do trabalho. Isso serviu apenas para que ele desse conta de que as informações encontradas não passavam de uma vasta lista de substâncias, não relacionadas a nada daquilo que os trabalhadores descreviam como condições reais de trabalho.

Com base nessa pesquisa, Oddone (2007a) percebeu que os médicos generalistas, usualmente, reconheciam o trabalhador em sua posição de sujeito portador de uma queixa. Porém, ignoravam o meio em que esse trabalhador exercia sua atividade e, especialmente, a possibilidade de recorrer a essa experiência para a elaboração de um diagnóstico coerente.

Suas reflexões o levaram a concluir que os trabalhadores que o procuraram não se tratavam de pacientes tradicionais, com pedidos de diagnóstico, prognóstico ou terapêuticas, cujas respostas possivelmente estariam nas literaturas médicas. Eram sujeitos que solicitavam a utilização de seu saber médico com o objetivo de modificar suas condições de trabalho, de prevenir as enfermidades relacionadas a este ambiente e ainda, de adaptar o meio de trabalho ao sujeito no trabalho (Vasconcelos & Lacomblez, 2005).

Ivar Oddone (2007a) também percebeu que a ciência tradicional de sua época não se preocupava em recompor o todo, isto é, o homem e o seu meio. Preocupava-se menos ainda com a forma como os sujeitos vivenciam as situações de trabalho nas quais se encontram. Sua tarefa consistia em decompor para medir, em avaliar todos os microelementos e em extrair, destas micro avaliações, uma avaliação global.

O novo modelo proposto por Oddone (2007a) caracterizava-se, pelo contrário, por uma abordagem integral dos problemas. Dessa maneira, visava transformar o meio de trabalho por intermédio do próprio sujeito e para seu benefício, enquanto que o modelo

tradicional se propunha, quando muito, em parcialmente conhecê-lo. Trata-se, portanto, de uma nova forma de investigação e intervenção nas questões laborais, ao privilegiar o julgamento dos trabalhadores (Muniz, Brito, Souza, Athayde & Lacomblez, 2013).

Toda essa experiência serviu como base para que Oddone (2007b) identificasse a existência de uma verdadeira lacuna entre os saberes produzidos na universidade, os saberes científicos, e aqueles provenientes das fábricas. Tornou-se, então, imprescindível promover a ampliação da comunidade científica considerando os diversos saberes disponíveis no contexto laboral, dentre eles os operários, sindicalistas, profissionais diversos e cientistas.

De acordo com Oddone (2007b), "as situações laborais bem conhecidas por operários comprometidos, formam uma parte essencial dos conhecimentos científicos"[29] (p.8). Sendo assim, através do confronto entre os saberes formais dos pesquisadores e os saberes informais dos trabalhadores essas comunidades seriam responsáveis pela investigação das condições e organizações de trabalho, apresentando propostas de transformação. Nasce, com Oddone, diz Schwartz (2000), uma nova concepção de pesquisa e de produção de saber sobre o trabalho.

Assim, a chamada comunidade científica ampliada foi criada por Oddone com a finalidade de tornar o trabalhador protagonista da pesquisa, e, portanto, instrumento vivo da avaliação dos riscos e da validação das soluções elaboradas (Clot, 2010b). Nos termos do autor:

> Para que o ambiente de trabalho fique livre da nocividade que sempre o acompanhou, é necessário que as descobertas científicas neste campo sejam socializadas, isto é, trazidas ao conhecimento dos trabalhadores de uma forma eficaz; é necessário que a classe operária se aproprie delas e se posicione como protagonista na luta contra as doenças, as incapacidades e as mortes do trabalho (Oddone et al., 1986, p.17).

[29] Conforme tradução nossa: "las situaciones laborales concretas bien conocidas por los obreros comprometidos forman parte esencial de los conocimientos científicos".

A resposta operária organizada seria uma denúncia às condições de saúde e de trabalho nas fábricas. À medida que esses grupos de trabalhadores ou grupos operários homogêneos, como nomeiam Oddone et al. (1986), vão solucionando esses problemas laborais, eles se tornam protagonistas da análise do meio e garantem a valorização de suas experiências e de suas subjetividades, bem como a validação coletiva dos resultados obtidos em cooperação com os especialistas[30] (Oddone et al., 1986; Clot, 2010b).

O valor desse grupo homogêneo está em sua experiência sedimentada, validada pelo tempo. Por esse motivo, salienta Clot (2010b), é possível considerar que o meio profissional nunca seria somente um meio social, mas sempre, de alguma forma, um meio histórico, que compõe a história do oficio, dos trabalhadores e do ambiente no qual ele é executado.

Graças ao trabalho dessas comunidades científicas ampliadas, no âmbito das quais Oddone conseguiu desenvolver seus construtos, "sabe-se que a atividade individual encontra seus recursos em uma história coletiva que detém, capitaliza, valida ou invalida as estratégias do comportamento" (Clot, 2010b, p.89). Compreende-se melhor também que tais estratégias dizem respeito às relações com a tarefa, com os colegas de trabalho, com a hierarquia e com as organizações do mundo do trabalho.

Inicialmente, os trabalhadores eram para Oddone (2007a) apenas informantes e o problema estava na forma como suas experiências poderiam ser recolhidas. No decorrer do desenvolvimento de seus pressupostos, o autor percebeu que seriam eles o elemento central de sua investigação – "o trabalhador, o produtor, ou melhor, os trabalhadores singulares que compõem o grupo que corresponde a um dado posto de trabalho, 'territorizado', isto é, identificado num contexto preciso" (p.52). A experiência desse trabalhador, ao invés de ser percebida como "bruta ou analógica" (p.52), isto é, como forma de conhecimento apenas utilizável para executar o trabalho, deveria, na verdade, ser considerada como uma

[30] O conceito de grupo operário homogêneo foi apropriado pela clínica da atividade que o nomeou como coletivo de trabalho, conforme veremos adiante.

experiência a ser construída junto aos protagonistas do trabalho em análise, a fim de torná-la transmissível aos outros. É dessa forma que Oddone e seus parceiros elegeram a experiência enquanto fonte para o encaminhamento das lutas pela transformação do meio laboral.

A experiência dos trabalhadores, além de ser reconhecida, deveria ser transformada. Ou ainda, complementa Clot (2010b), ela somente poderá ser reconhecida graças à sua transformação, uma vez que se observa a experiência somente quando ela se torna meio para viver outras experiências. Nos termos do autor, "a transmissão da experiência, ao realizar-se efetivamente, equivale sempre a um desenvolvimento dessa experiência. (...) Agir e, sobretudo, ampliar seu poder de ação é conseguir servir-se de sua experiência para fazer outras experiências (Clot, 2010b, p.86)". Ele ainda salienta que seria esse o espírito do trabalho de Oddone, mesmo que as reflexões precedentes se inspirem mais diretamente na perspectiva psicológica histórico-cultural desenvolvida por Vigotski.

Para colocar em prática todas as suas descobertas teóricas, Oddone estava ciente da necessidade de propor um novo modo de se praticar a psicologia nos contextos de trabalho, de forma a ampliar o poder de ação dos trabalhadores sobre si mesmos e sobre seu contexto real de trabalho. Sua tarefa, então, consistiu em inventar ou reinventar os instrumentos para essa ação. E foi a busca por uma resposta a tal necessidade que o levou à criação de um dispositivo de intervenção nos contextos de trabalho, no qual Yves Clot irá se apoiar para desenvolver seus próprios instrumentos no campo da clínica da atividade (Vasconcelos & Lacomblez, 2005; Clot, 2010b).

Oddone (2007a) e seus colaboradores perceberam que, antes da intervenção dos especialistas, os operários já faziam uma intervenção no seu próprio trabalho, assim como exerciam uma crítica à organização laboral. Cada trabalhador, complementa Muniz et al. (2013), estabelecia planos para agir sobre seu trabalho, na medida em que se defrontava com os problemas concretos de sua situação laboral. A grande questão seria como fazer com que

essas estratégias fossem explicitadas e discutidas coletivamente, para que com isso, contribuíssem efetivamente para a transformação de suas atividades e, consequentemente, de seus contextos de trabalho.

Para tanto, salientam Vasconcelos & Lacomblez (2005), seria necessário resolver uma questão primordial: conceber uma linguagem permeável à interface entre os especialistas e os sujeitos. Segundo os autores, em uma primeira tentativa de reconstruir a representação dos trabalhadores sobre os fatores de risco em seus locais de trabalho, Oddone e seus colaboradores perceberam que, ao falar com os especialistas, os trabalhadores eliminavam aspectos considerados como de domínio desses especialistas. Além disso, preocupavam-se em transmitir aspectos formais, dominantes ou mesmo idealizados de suas experiências.

Foi na tentativa de exceder os limites do óbvio e permitir que os trabalhadores transmitissem da maneira mais completa possível os detalhes sobre suas atividades, tornando sua experiência acessível, que Oddone concebeu o método da instrução ao sósia. Essa metodologia consiste em solicitar ao sujeito que instrua um eu-auxiliar, um sósia, cuja função seria substituí-lo em uma situação de trabalho a partir dos seguintes termos:

> Se existisse outra pessoa perfeitamente idêntica a você, do ponto de vista físico, como você diria a ela para se comportar na fábrica, em relação à tarefa, aos colegas, à hierarquia e à organização informal, de forma que ninguém percebesse que não se trata de você mesmo? (Oddone, Re & Briante, 1981, como citado em Batista & Rabelo, 2013, p.1).

A instrução ao sósia se propõe a eliminar uma situação de simples diálogo, fornecendo aos sujeitos os elementos que lhe permitam perceber sua expertise, à medida que ele instrui seu eu-auxiliar a executar sua atividade (Vasconcelos & Lacomblez, 2005). Trata-se de um suporte metodológico, complementa Oddone (2007a), que permite colocar o trabalhador em uma posição de sujeito, detentor de uma expertise que o especialista não possui. A

experiência dos trabalhadores, conforme citado anteriormente, além de reconhecida, deve ser transformada e, através da instrução ao sósia, torna-se possível disponibilizar uma experiência realizada em meio para a realização de experiências futuras (Clot, 2010b).

Compreende-se como essa abordagem pela ação e pela história dos trabalhadores é tributária de um período em que foi possível construir, na Itália, essas comunidades científicas ampliadas. A conjuntura atual não oferece, infelizmente, as mesmas possibilidades. Na França, como retrata Clot (2010b), e mesmo no Brasil, em função dos modelos de organização do trabalho adotados pelas empresas, percebe-se uma perda considerável das capacidades de iniciativa que são necessárias para o sucesso dessas experiências sociais e científicas. Apesar disso, o patrimônio oriundo desse período não perdeu sua força, uma vez que os problemas encontrados não desapareceram. Pelo contrário, é necessário enfrentar, ainda de forma mais contundente, a questão do lugar dos trabalhadores na produção dos conhecimentos sobre seu trabalho.

Mesmo no meio acadêmico a ampliação da comunidade científica não foi compreendida em seu maior propósito, isto é, como uma oportunidade única para o desenvolvimento científico. Na maior parte das vezes, essa ampliação ainda é entendida como uma renúncia inaceitável às responsabilidades científicas. No entanto, na realidade, salienta Clot (2010b), a verdade se dá com a inversão desse pensamento, uma vez que "a participação direta dos trabalhadores na análise do próprio trabalho, até as formas de coanálise que temos procurado resolver – precisamente por culminarem em um desenvolvimento dos sujeitos no decorrer da experiência – suscitam problemas teóricos bastante novos" (p.87–88).

As contribuições de Oddone à psicologia fazem com que o foco da investigação psicológica se desloque, passando do diagnóstico à invenção de um dispositivo em que seja possível começar a pensar coletivamente o trabalho, para reorganizá-lo e, com isso, "um meio vital para apoiar uma experiência coletiva de retomada em mãos do trabalho por aqueles que o

fazem" (Clot, 2010b, p.85). Uma das importantes heranças de Ivar Oddone seria, portanto, seus ensinamentos sobre como encontrar instrumentos para apoiar os coletivos de trabalho a ampliarem seus poderes de ação frente ao "meio de trabalho real e sobre eles mesmos" (Clot, 2010b, p.84).

Ivar Oddone foi o primeiro teórico a atentar para a importância da função psicológica do coletivo de trabalho. Devido às contribuições desse autor, é possível concluir que a atividade individual encontra seus recursos em uma história coletiva, responsável por assegurar, legitimar ou até mesmo, invalidar as estratégias de ação. O movimento liderado por Oddone deixa patente que a luta pela saúde não se faz apenas com a denúncia em relação aos acidentes e adoecimentos produzidos pelas situações de trabalho, mas, sobretudo, pela ampliação da capacidade de ação dos trabalhadores e pelo modo como são engendrados os movimentos coletivos de trabalho (Clot, 2010b).

2.2 As bases conceituais da clínica da atividade

Conforme descrito previamente, a clínica da atividade vem sendo constituída a partir de diálogos com diversas disciplinas. A ergonomia trouxe a importância da transformação da situação laboral, a partir de sua proposta de adaptação do trabalho ao homem e não o contrário. O legado de Le Guillant, baseado em sua atuação com pacientes pertencentes a diversas categorias profissionais, foi o de promover, pela via clínica, a possibilidade de uma restituição do poder de ação do sujeito sobre a situação laboral. Vigotski, por sua vez, propõe à clínica da atividade que o social está presente no sujeito, tornando-se um importante recurso para o desenvolvimento de sua subjetividade. Além disso, instrui que o pensamento se desenvolve na discussão, sendo a controvérsia a fonte de seu desenvolvimento (Clot, 2006b).

Tão primordiais quanto os ensinamentos citados anteriormente, são os de Oddone sobre a função psicológica dos coletivos de trabalho e a possibilidade de ampliação da comunidade científica com participação dos trabalhadores como coanalistas de seu trabalho. Oddone tem um espírito prático e a preocupação de compreender não o que os trabalhadores sabem, mas como eles desenvolvem esse saber (Clot, 2006b). Todas essas contribuições convergem para o propósito de Clot (2010b) de desenvolver a clínica da atividade como um instrumento que permita aos trabalhadores ampliar seu poder de agir e, com isso, transformar suas situações laborais.

A denominação dessa especialidade da psicologia do trabalho como "clínica" ao lado da palavra "atividade", esclarece Clot (2006b), baseia-se na premissa de que não é possível tratar a atividade sem tratar a subjetividade. O termo clínica remete ao objetivo de ocupar-se das dificuldades ou, em alguns casos, das enfermidades emergentes em virtude das situações de trabalho. Como salienta Clot (2006a), "já não são raros os meios profissionais em que os trabalhadores permanecem prisioneiros de objetivos artificiais e, não obstante, os fazem seus e se apossam de sua própria ação, em contextos que se tornam patogênicos" (p.10). Há, segundo o autor, por parte das empresas, uma estratégia de prescrição da subjetividade ao buscar conformar os trabalhadores aos seus ideais e os colocar à disposição da empresa. Situações como essa constituem uma série de entraves, deixando os sujeitos diante de dilemas instransponíveis e geradores de sofrimentos (Clot, 2001, 2006b).

Clot (2013) baseia-se no psiquiatra catalão François Tosquelles, o qual afirma que:

> não se trata de fazer os doentes trabalharem para diminuir esse ou aquele sintoma. Trata-se de fazer trabalhar o doente e a equipe terapêutica para tratar a instituição: para que a instituição e os terapeutas percebam, claramente, em situação, que os doentes são seres humanos, sempre responsáveis pelo que fazem, o que não pode ser posto em evidência senão fazendo alguma coisa (Tosquelles, 2009, como citado em Clot, 2013, p.201).

Baseado nessa premissa, Clot (2010a, 2013) ressalta que não se trata de cuidar dos sujeitos para reduzir seus sintomas, como ocorre na clínica convencional, mas de permitir que eles trabalhem e dessa maneira se desenvolvam para, com isso, se tornarem os protagonistas das mudanças na organização do trabalho que se fazem necessárias.

Nesse sentido, a clínica da atividade não teria o propósito de diagnosticar, mas, sobretudo, centrada numa perspectiva dialógica e do desenvolvimento, de ser um dispositivo de ação e de restauração da saúde dos sujeitos que trabalham (Vieira & Faïta, 2003; Clot, 2010b). Em consonância com Canguilhem e Wisner, restaurar a saúde e, consequentemente, a atividade, conforme citado anteriormente, significa não se submeter ao contexto e sim, criar e recriar normas para nele se viver, transformando-o (Clot, 2010b). Para que isso aconteça, a clínica da atividade parte do campo da realidade laboral e retorna ao campo, pois não há psicologia do trabalho sem transformação das situações de trabalho (Clot, 2006b). É para essa retomada do desenvolvimento individual e coletivo que a clínica da atividade visa contribuir (Clot, 2006a).

Ainda a partir de Tosquelles, Clot (2010a, 2013) aborda a importância de se distinguir o conceito de atividade da mera realização de movimentos[31]. Da mesma forma percebe Wallon (1979), ao afirmar que o conceito de atividade somente poderia ser compreendido de maneira ampla, ao deixar de ser considerado como pura reação muscular frente às excitações do meio. A atividade é, portanto, responsável por conectar e desconectar o individual e o social, o trabalhador e a organização do trabalho, os sujeitos entre si e ainda, os sujeitos aos objetivos que os impulsionam (Clot, 2010b).

De acordo com Lentiev (1959/2004), nem todo processo é uma atividade, sendo que o autor designa por esse termo somente:

[31] Apesar de ser enriquecedor para os nossos estudos, extrapola a finalidade deste texto um resgate minucioso do conceito de atividade.

> os processos que, realizando tal ou tal relação do homem com o mundo, respondem a uma necessidade particular que lhes é própria. Assim os processos de memorização não são, propriamente falando, uma atividade, pois não realizam, regra geral, qualquer relação autônoma com o mundo e não respondem a qualquer exigência particular. Designamos pelo termo de atividade os processos que são psicologicamente determinados pelo fato de que aquilo para que tendem no seu conjunto (o seu objeto) coincidir sempre com o elemento objetivo que incita o paciente a uma dada atividade, isto é, com o motivo (p.315).

Na clínica da atividade considera-se ainda que a atividade é sempre endereçada, concomitantemente, para o sujeito, o objeto e para outras atividades que incidem sobre esse objeto. É uma atividade dirigida pelo indivíduo para si mesmo, para o objeto e para a atividade de outros sujeitos (Clot, 2006a, 2010b). Como afirma Clot (2010b) "viver no trabalho é, portanto, poder aí desenvolver sua atividade, seus objetos, instrumentos e destinatários, *afetando* a organização do trabalho por sua iniciativa" (p.8).

Especificamente sobre atividade de trabalho, amparando-se em concepções marxistas, Leontiev (1959/2004) afirma que esta somente se efetua em condições de atividade comum coletiva, de modo que o sujeito, no centro desse processo, não estabelece apenas uma relação com a natureza, mas com outros sujeitos membros de uma dada sociedade. Trata-se, portanto, de uma atividade originariamente social, baseada na cooperação entre indivíduos. Nos termos do autor isso significa que a atividade de outros sujeitos se constitui como a base material e objetiva da estruturação específica da atividade do indivíduo. Sendo assim, "historicamente, pelo seu modo de aparição, a ligação entre o motivo e o objeto de uma ação não reflete relações e ligações naturais, mas ligações e relações objetivas e sociais" (p.84).

Clot (2010a) ressalta que a atividade também não pode ser considerada unicamente como atividade real, isto é, a atividade realizada e passível de ser descrita e observada. Nela estão contidas as experiências subjetivas do indivíduo, uma dimensão extremamente

relevante, embora não seja visível àqueles que o observam trabalhando. A subjetividade está no princípio do desenvolvimento da atividade e configura-se como seu recurso interno. Segundo Clot (2006a) "a atividade é uma prova subjetiva em que cada um enfrenta a si mesmo e aos outros para ter uma oportunidade de conseguir realizar aquilo que tem a fazer" (p.116).

Foi a partir da constatação dessa inter-relação entre atividade e subjetividade, que a clínica da atividade propôs o conceito de real de atividade. Trata-se daquilo que não é realizado, das atividades contrariadas, reprimidas, mas que continuam agindo sobre o sujeito, podendo gerar sofrimento, adoecimento ou ainda, impulsionando-o a descobrir novos caminhos para seu desenvolvimento. De acordo com Clot (2006a):

> o real da atividade é também aquilo que não se faz, aquilo que não se pode fazer, aquilo que se busca fazer sem conseguir – os fracassos –, aquilo que se teria querido ou podido fazer, aquilo que se pensa ou que se sonha poder fazer alhures. É preciso acrescentar a isso – o que é um paradoxo frequente – aquilo que se faz para não fazer aquilo que se tem a fazer ou ainda aquilo que se faz sem querer fazer. Sem contar com aquilo que se tem de refazer (p.116).

Clot (2006c) acrescenta que existe uma diferença entre a atividade realizada e o real da atividade. A atividade realizada é uma pequena parte daquilo que é possível. O realizado não tem o monopólio do real na vida psicológica. O real é muito mais amplo. Por conseguinte, o que não foi efetuado não é menos real. Não foi realizado de forma visível, mas para o sujeito, é real, pois permanece nele. Desse modo, o impossível e o possível estão presentes no real da atividade.

A partir de Bakhtin (2010) compreende-se que a atividade de linguagem é uma modalidade da atividade humana que auxilia no processo de análise de outras atividades, inclusive, da própria atividade de trabalho. Segundo o autor, a linguagem efetua-se em forma

de enunciados, orais ou escritos, proferidos por integrantes dos mais diversos campos da atividade humana. Esses enunciados transmitem as condições específicas e as finalidades de cada um desses campos, não somente por seu conteúdo e pelo estilo de linguagem, mas, sobretudo, por sua construção composicional.

Wallon (1979), por sua vez, complementa que a palavra é parte essencial da atividade, pois, assim como o gesto que modifica os objetos e os sujeitos, esta se modifica no contato com eles. Nesse sentido, o diálogo proporciona ao sujeito o encontro consigo mesmo e com os outros, assim como o confronto com suas histórias, circunstâncias e contextos diversos. Como acrescenta Leontiev (1959/2004), a linguagem não cumpre somente o papel de meio de comunicação entre os sujeitos, mas é também "aquilo através do qual se generaliza e se transmite a experiência da prática sócio-histórica da humanidade (...) a condição da apropriação dos indivíduos desta experiência e a forma da sua existência na consciência" (p.184).

O movimento dialógico cria novas relações entre o sujeito e os outros e com isso, o posicionamento dos interlocutores são manifestos, relevados, desestruturados e até mesmo, transformados. A relação dialógica, portanto, proporciona as condições favoráveis ao desenvolvimento discursivo através do qual a atividade pode ser retrabalhada e, até mesmo, desvelada (Clot, 2010b). Como observa Clot (2013) "cada interlocutor é profundamente afetado por sua própria atividade quando ela é retomada pelo outro. Não em virtude do acordo e da adesão que poderiam se impor, mas, ao contrário, pela diferença infinita que então se manifesta" (p.206).

O propósito da clínica da atividade, por conseguinte, afirma Clot (2010b), é a tentativa de fazer "falar o ofício" (p.116), a partir de diálogos e, consequentemente, da controvérsia entre os trabalhadores e, assim, promover seu desenvolvimento, transformando uma experiência vivida em um meio para se viver outras experiências. O ofício é circunscrito, ao

mesmo tempo, por quatro dimensões: a instância pessoal, que compõe a maneira como cada sujeito se apropria de sua atividade; a impessoal, representada pela atividade prescrita; a interpessoal, composta pelas trocas entre os trabalhadores que compõem um coletivo de trabalho; por fim, a transpessoal, que representa a história coletiva da atividade.

Nos termos de Clot (2011b), enquanto o transpessoal concerne ao gênero profissional, o ofício é também "irredutivelmente pessoal, íntimo e incorporado pelo trabalhador. Ele é interpessoal porque não poderia existir sem destinatário. Ele é finalmente impessoal porque, sendo a tarefa ou a função prescrita pela organização do trabalho, os que nela labutam são necessariamente intercambiáveis" (p.73).

Para compreendermos as instâncias, interpessoal e transpessoal, torna-se necessário retornar a Ivar Oddone, pois graças aos seus estudos, sabe-se que os recursos necessários ao desenvolvimento da atividade individual encontram-se no coletivo de trabalho, que detém a história do trabalho coletivo. Trabalho coletivo, na definição de Clot (2010b), significa a "atividade conjunta sobre o e em torno do objeto trabalhado" (p.34), isto é, uma atividade de cooperação que ocorre entre os sujeitos que trabalham. O conceito de coletivo de trabalho, por sua vez, supera o de trabalho coletivo, por ser detentor de sua história e preparar sua ação, sendo o coletivo de trabalho o instrumento do trabalho coletivo.

O conceito de gênero foi emprestado das análises de Bakhtin (1998, 2010) sobre a linguagem. Segundo o autor, a linguagem não é um sistema abstrato, mas uma apreciação plurilíngue concreta sobre o mundo. Essa apreciação se dá por meio de gêneros de discursos disponíveis que fixam, em determinado meio, a forma de funcionamento da língua. Nesse sentido, cada campo da atividade humana que se utiliza da linguagem elabora seus tipos relativamente estáveis de enunciados, os quais são denominados gêneros do discurso (Bakhtin, 2010). Os elementos da língua, por sua vez, se adaptam às atitudes, formas de pensamento, nuanças e entonações desses gêneros (Bakhtin, 1998).

De maneira semelhante, o gênero profissional explicita Clot (2006a),

> não é senão, o sistema aberto de regras impessoais não escritas que definem, num meio dado, o uso dos objetos e o intercâmbio entre as pessoas; uma forma de rascunho social que esboça as reações dos homens entre si para agir sobre o mundo. (...) Trata-se das regras de vida e de ofício destinadas a conseguir fazer o que há a fazer, maneiras de fazer na companhia dos outros, de sentir e de dizer, gestos possíveis e impossíveis dirigidos tanto aos outros como ao objeto (p.50).

Pode-se dizer que o gênero transcende o coletivo de trabalho, por ser depositário da história do ofício, ou melhor, por reunir todas as dimensões simbólicas de uma categoria profissional. Segundo Clot (2010b), são as maneiras de falar, sentir e de executar a atividade, nem sempre explícitas, mas consolidadas nesse meio profissional e que dizem respeito às relações com o coletivo, à hierarquia, associações, sindicatos e outras instâncias[32]. São atividades organizadas previamente e que indicam a forma como se deve agir nesse meio. É uma "sedimentação e um prolongamento das atividades conjuntas anteriores e constitui um precedente para a atividade em curso: aquilo que foi feito outrora pelas gerações de um meio dado, as maneiras pelas quais as escolhas foram decididas até então nesse meio" (Clot, 2006a, p.44).

Isso significa, atenta Clot (2006a), que o gênero orienta cada um a respeito daquilo que é permitido e do que é interditado. Com isso, por seu intermédio, cada sujeito pode predizer, mesmo que parcialmente, os resultados da própria ação. É, portanto, o sistema simbólico no qual a ação individual deve se amparar. Graças a ele, não se faz necessário reespecificar a atividade cada vez que ela se apresenta ao sujeito ou ao coletivo. Trata-se de

[32] Como complementa Clot (2011b) "essa história guarda, como um enigma, a totalidade das ambiguidades do trabalho coletivo, a memória dos fracassos, dos problemas sem solução, das proezas realizadas, mas também das 'pequenezes' onde competem o não exequível e o exequível em gestação" (p.74).

uma senha que é familiar apenas aos pertencentes do mesmo meio profissional, condição que possibilita a antecipação da atividade do outro e ainda, serve para prever as consequências de uma ação futura, ao evocar os ensinamentos de ações passadas. É a "alma social da atividade" (Clot, 2006a, p.44).

O gênero, observa Clot (2006a), está em ação quando se torna instrumento para essa ação. "Essa passagem do estatuto de fonte da ação ao estatuto de meio para agir está no princípio da vida do gênero e da atividade" (p.94). Desse modo, o gênero é o mediador através do qual o indivíduo atua sobre o objeto e sobre os outros. Nesse sentido, complementam Fernández e Clot (2007), pode-se dizer que se por um lado o gênero é um conjunto de normas compartilhadas, por outro, torna-se um recurso ao possibilitar aos membros do coletivo de trabalho sua adaptação a essas normas. Segundo os autores, esse é um ponto fundamental para compreender a função psicológica do gênero profissional, uma vez que sua adoção, consciente ou não por parte do sujeito, marca seu pertencimento ao coletivo e orienta sua ação individual.

Por sua vez, o gênero suporta as atividades e os comportamentos dos indivíduos, sem nem sequer ser enunciado, sendo "um conjunto de avaliações das situações compartilhadas pelos profissionais, que servem para organizar de forma implícita, sua atividade"[33] (Fernández & Clot, 2007, p.16). Todavia, ele não é passível de ser ensinado, pois é somente no decorrer das atividades, ao lidar com os obstáculos, que se torna possível transmiti-lo. É na reavaliação dos princípios, que suas regras aparecem. Logo, sua transmissão é sempre indireta e se dá pelo exercício das atividades e pelo enfrentamento das dificuldades (Clot, 2006a; Lima, 2007).

Por ser submetido incessantemente à prova do real da atividade, complementa Clot (2010b, 2014) o aperfeiçoamento do gênero por aqueles que trabalham se torna fundamental.

[33] Conforme tradução nossa: "un conjunto de evaluaciones de las situaciones compartidas por los profesionales, que sirven para organizar de forma implícita su actividad".

Para tanto, o faz através da contribuição dos estilos individuais de cada trabalhador, conforme expressão utilizada por Bakhtin (2010) ao indicar a importância desse reflexo da individualidade do falante na dinâmica dos gêneros discursivos. Como bem explicita o autor: "a passagem do estilo de um gênero para o outro não só modifica o som do estilo nas condições do gênero que não lhe é próprio como destrói ou renova tal gênero" (Bakhtin, 2010, p.268).

De maneira semelhante, a clínica da atividade considera que o estilo é essa contribuição individual ou do próprio coletivo de trabalho a renovação do gênero profissional. É a maneira como cada um incorpora o gênero profissional ou, em outros termos, é o movimento mediante o qual o trabalhador se liberta do curso das atividades esperadas, não as negando, e sim, através do desenvolvimento de novas variantes (Clot, 2006a, 2010b). Esse desenvolvimento do poder de ação do sujeito para com o gênero profissional e seu meio laboral é o que permite uma condição favorável à sua saúde, possibilitando que o sujeito seja capaz de instituir novas normas (Canguilhem, 1966/2009).

Por tal motivo, afirma Clot (2010b), o gênero profissional é o instrumento do poder de agir, pois ele assume uma responsabilidade técnica e coletiva que assegura a possibilidade real, por parte dos trabalhadores e dos coletivos de fazerem suas escolhas. O poder de ação do sujeito se amplia quando este descobre um novo objetivo possível ignorado até o momento, o reconhecimento de outras formas de se realizar a atividade ou ainda, a identificação de possibilidades insuspeitas que a atividade pode se apropriar. Em contrapartida, a "perda dessa postura simbólica e coletiva da ação individual está na origem da maioria das experiências penosas suportadas, atualmente, no mundo do trabalho" (Clot, 2010b, p.88). Sem o aporte do gênero e do coletivo, os trabalhadores se veem sozinhos para enfrentar as dificuldades advindas de suas atividades.

Um ofício privado dos recursos vitais do trabalho coletivo e do gênero profissional, isto é, de sua dimensão interpessoal e transpessoal respectivamente, pode "*degenerar* em um face a face devastador entre um exercício *pessoal* solitário e várias injunções *impessoais* factícias" (Clot, 2010b, p.292). Na tentativa de evitar essa falência do ofício, a clínica da atividade vem desenvolvendo instrumentos metodológicos que possibilitem colocá-lo em movimento e, com isso, desenvolver "o poder de agir individual e coletivo sobre a organização impessoal do trabalho, para além dela e para o desenvolvimento dessa 'instância' impessoal do ofício" (Clot, 2010b, p.292).

CAPÍTULO 3 – REFERENCIAL METODOLÓGICO

Nesse capítulo, apresentaremos nossa pesquisa, com base no referencial teórico e metodológico proposto pela clínica da atividade, realizada com profissionais de Recursos Humanos pertencentes a um grupo autônomo de RH, cuja finalidade é promover a integração, o aprimoramento e o desenvolvimento contínuo de seus integrantes.

3.1 Apresentação do campo de pesquisa

3.1.1 O papel dos grupos para os profissionais de Recursos Humanos

Como mencionado nos capítulos antecedentes, um movimento recorrente dos profissionais de Recursos Humanos no Brasil é a criação e manutenção de grupos autônomos, compostos por pares, isto é, colegas de profissão que atuam em empresas de diversos segmentos. Embora existam particularidades em cada contexto de trabalho, as atividades desempenhadas pela área de RH são comuns à maioria das empresas. Tal semelhança é o que possibilita a criação desses grupos, mesmo não se tratando de profissionais que atuam na mesma organização.

Ao pesquisar estudos sobre a formação desses grupos entre os profissionais de Recursos Humanos encontramos trabalhos como o de Dutra (1987), Sarsur e Nunes (1998) e Kilimnik (2000b). Em busca de outras informações sobre o tema, entramos em contato com a Associação Brasileira de Treinamento e Desenvolvimento (ABTD) em Minas Gerais, fonte utilizada na pesquisa de Sarsur e Nunes (1998), e a Associação Brasileira de Recursos Humanos Nacional, de Minas Gerais, de São Paulo e do Rio de Janeiro, que informaram não

possuir qualquer tipo de controle ou mesmo o registro de grupos autônomos formados por profissionais dessa categoria[34].

Nossa outra fonte de consulta foi pesquisa em páginas na internet, onde encontramos websites de alguns grupos autônomos de RH, que contém informações sobre o histórico do grupo, seus objetivos, integrantes e outros dados, tais como a Associação Paulista de Recursos Humanos e de Gestores de Pessoas (AAPSA), criado em 1960; o Grupo Diógenes, fundado em 1964; o Grupo G3, formado em 1974; Grupo de Recursos Humanos de Campinas e Região (GRHUS), criado em 1976; o Grupo de Recursos Humanos da Região Mogiana (GRHUM), fundado em 1986; o Grupo de Recursos Humanos do Alto Tietê (GRH), formado por empresas da região desde 1987; O Grupo ASERT, formado em 1985, em Belo Horizonte; o Grupo Reflexão, fundado em 1989; a Associação de Profissionais em Desenvolvimento de Recursos Humanos (APREMDERH), constituído em 1995; por fim, o Grupo de Recursos Humanos de Itajubá (GRHI), criado em 2003.

Em seu estudo, Dutra (1987) constata que a partir de uma situação favorável ao final da década de 1980, em função das mudanças do mercado e do aumento da complexidade organizacional, os profissionais de Recursos Humanos encontraram um grande espaço dentro das empresas. Aqueles que se mostraram mais atentos a essa oportunidade procuraram ocupar esse lugar revendo suas atividades e seu comportamento. Assim, dentro desse contexto surgem possibilidades de se criarem grupos com o objetivo de discutir e amadurecer novas ideias, posturas, formas de agir e de manter-se informado sobre o que ocorre em outras empresas e no mercado de trabalho em geral.

Dutra (1987) procurou compreender a gênese, os objetivos e os rituais de um desses grupos formados por profissionais de RH, bem como a estratégia de ascensão social e de

[34] A Associação Brasileira de Recursos Humanos – RJ possuía uma diretoria para tratar o tema e, apesar dessa informação constar em sua página na internet fomos informados que a diretoria de Relações com Grupos de RH não se encontra ativa (Acesso em 12 de abril, 2015, em: http://www.abrhrj.org.br/).

carreira de seus integrantes. Sua pesquisa estava centrada na questão do lugar desse profissional, que com o apoio de um grupo formado por colegas de profissão, buscava legitimar-se no papel de participante das definições estratégicas de sua empresa e não somente como conhecedor de assuntos relacionados à gestão de pessoas. Essa conquista traria, na visão de Dutra (1987), uma possível valorização desse profissional, semelhante à daqueles atuantes nas áreas de finanças, marketing e de produção.

Sarsur e Nunes (1998) fizeram uma pesquisa para compreender o motivo pelo qual os profissionais de Recursos Humanos participam desses grupos autônomos. Após a análise de 13 grupos da região de Belo Horizonte - Minas Gerais, e entrevistas aprofundadas com integrantes de dois desses grupos, concluíram que a intenção primeira de inserção em um grupo advém de uma necessidade e um interesse em ampliar seus conhecimentos e trocar experiências.

A crescente valorização dos empregados como determinantes para o sucesso das empresas, em um mercado altamente competitivo, tem exigido um desempenho diferenciado por parte dos profissionais de RH no sentido de atender às novas demandas, as quais impõem uma necessidade constante de atualização de conhecimentos e informações que subsidiem seu trabalho. Os grupos autônomos de RH são, de acordo com as autoras do estudo, constituídos e mantidos dentro dessa perspectiva, auxiliando no crescimento pessoal e profissional de seus participantes.

Ao final da pesquisa, as autoras sugerem o desenvolvimento de outros estudos sobre essa temática. Elas salientam que a procura por grupos autônomos demonstra ser mais do que uma simples reunião de pessoas da mesma categoria profissional, como acontece em encontros promovidos por instituições como conselhos de psicologia, associações diversas, faculdades e outros. Essa procura exprime, sobretudo, a necessidade de criação de um espaço complementar a formação acadêmica tradicional, privilegiando a troca de experiências e

práticas do dia a dia, além de funcionar como um ambiente que propicia a discussão de expectativas e angústias provenientes das situações de trabalho comuns aos seus integrantes.

O estudo de Kilimnik (2000b), por sua vez, consistiu em compreender como ocorreram as transições e trajetórias de carreiras dos profissionais de Recursos Humanos, especialmente, no caso daqueles que perderam seus empregos em função das profundas transformações que ocorreram nas organizações nesse período. Foram investigados profissionais participantes de um grupo autônomo de RH, concluindo que, apesar da demissão não ser sentida como algo positivo pelo profissional, esse processo contribuiu para uma mudança em sua postura, trazendo benefícios em termos de crescimento pessoal, maior satisfação com o trabalho posterior e ampliação de conhecimentos e habilidades.

De maneira semelhante aos estudos mencionados, procuramos compreender as atividades dos profissionais de Recursos Humanos, assim como o propósito desses círculos de conversa em torno dessa prática. No entanto, a nossa pesquisa se diferencia por ser uma proposta de transformação e não apenas de compreensão, como foi realizado pelas pesquisas citadas anteriormente. Nosso objetivo consiste em auxiliar esses profissionais no aprofundamento de seu olhar para sua própria atividade e de seus colegas, para que analisem e compreendam as dificuldades pessoais e coletivas advindas dessas atividades e, com isso, se tornem capazes de desenvolvê-las. Além disso, procuramos demonstrar que grupos como esse ocupam um papel diferenciado no desenvolvimento da atividade individual, não podendo ser considerado como uma simples reunião de pessoas da mesma categoria profissional. Esses grupos são um importante suporte para essa atividade.

3.1.2 O Grupo de Profissionais de Recursos Humanos (GPRH)

Para a realização da pesquisa, elegemos um grupo autônomo - Grupo de Profissionais de Recursos Humanos (GPRH), formado por profissionais de RH, do qual a autora desta

dissertação faz parte, em função da receptividade e interesse de alguns dos integrantes em participar deste estudo. Com o intuito de resgatar a história do GPRH realizamos entrevistas semiestruturadas, com uma de suas fundadoras e com outros cinco integrantes que se propuseram a relatar suas experiências como profissionais de RH e sua inserção no Grupo. Contamos igualmente com o depoimento dos oito sujeitos da nossa pesquisa, que antes de serem submetidos ao instrumento de instrução ao sósia, participaram de um encontro para discutir sobre sua experiência na área e no GPRH (consulte os Apêndices A e B para demonstração completa dos roteiros da entrevista e da reunião).

Fundado há cerca de 18 anos, em Belo Horizonte - Minas Gerais, o Grupo de Profissionais de Recursos Humanos (GPRH) do qual vieram os sujeitos da nossa pesquisa, foi inicialmente criado para atender a uma demanda advinda dos profissionais da área de RH, que atuavam nos principais hospitais da cidade. Esses profissionais se encontravam esporadicamente em eventos promovidos pela Associação dos Hospitais de Minas Gerais (AHMG), com o intuito de discutir as reivindicações do sindicato dos trabalhadores da área de saúde, especialmente, acerca de questões salariais.

Em um desses eventos, foi oferecida aos representantes da área de RH desses hospitais a oportunidade de se apresentarem aos outros componentes presentes na reunião. Durante essa apresentação, alguns deles aproveitaram para relatar suas dificuldades na contratação de mão-de-obra qualificada e na troca de informações diversas entre os hospitais. Diante disso, uma das participantes sugeriu que esses profissionais agendassem um encontro para discutirem com mais profundidade essas e outras questões, com a finalidade de criar uma sinergia entre os profissionais de Recursos Humanos atuantes na área hospitalar.

A primeira reunião ocorreu no ano de 1997 e contou com a participação de seis representantes da área de Recursos Humanos dos maiores hospitais da cidade. Inicialmente, os participantes optaram por discutir a respeito dos indicadores de RH, situações de *turnover*,

absenteísmo e trocar indicações de profissionais, sobretudo, de técnicos de enfermagem. A partir desse encontro, outros foram agendados e o Grupo de fato se constituiu, desvinculando-se da AHMG, que na época não se interessou em apoiá-los, passando a gerir seus encontros de maneira independente.

Nesse mesmo ano, estabeleceram um estatuto com as regras de funcionamento e definiram que a participação no Grupo estaria restrita a profissionais de Recursos Humanos atuantes em hospitais, sendo a filiação ao Grupo cedida ao hospital e não ao profissional. Após o estabelecimento dessas regras, passaram a denominá-lo Grupo de Profissionais de Recursos Humanos de Hospitais (GPRHH). Segundo uma das fundadoras, nomeada nesta pesquisa como Bruna[35],

> "**Vivia cada um na sua ilha**. Então, nós precisávamos de nos relacionar, porque era um segmento carente de informação. Eu acho que o maior ganho foi esse, a gente trocar informação porque era um segmento que cada um vivia isolado na sua praia, e **naquele momento, tínhamos a força de um grupo**" **(Bruna)**.

O Grupo foi conquistando espaço e reconhecimento por parte das diretorias dos hospitais, que percebiam valor na troca de informações proporcionadas pelos encontros. Além disso, estabeleceu parcerias com diversas instituições acadêmicas para formação de profissionais na área de enfermagem e também se fortaleceu perante as reivindicações do sindicato dos trabalhadores da saúde.

[35] Importante ressaltar que os nomes próprios e os nomes das instituições vinculadas a esses profissionais foram modificados neste estudo, com a finalidade de preservar suas identidades. As participantes das entrevistas semiestruturadas foram nomeadas como Bruna, Júlia, Laura, Mariana, Rita e Roberta, enquanto os participantes da instrução ao sósia foram chamados de Aline, Fernanda, Helena, Letícia, Lia, Maria, Paulo e Verônica.

> "**O Grupo foi ganhando força** porque as diretorias dos hospitais foram percebendo os **ganhos que a gente levava, trocava,** principalmente os indicadores, os números. Porque nós apresentávamos nas reuniões como estava o turnover, absentismo de um lugar, de outro, as vagas /.../ então foi uma troca rica nesse sentido. Para quem não tinha indicador nenhum, ter meia dúzia de indicadores já era muita coisa" **(Bruna)**.

As reuniões nessa época eram curtas e se concentravam em trocas de informações gerais e na apresentação dos indicadores. Em 2001, Bruna se desligou do hospital em que trabalhava e manifestou seu interesse em permanecer no Grupo. Diante dessa circunstância, seus membros decidiram rever o estatuto, permitindo a filiação do profissional ao Grupo e não mais a empresa. Em função dessa mudança, decidiram se abrir para que outros profissionais de Recursos Humanos que atuassem em laboratórios, clínicas e outras instituições da área da saúde também pudessem se tornar membros do Grupo.

Em 2004, a partir de uma demanda dos seus próprios membros em vivenciar outras experiências, partilhar diferentes visões e não se limitarem somente às práticas de RH exercidas na área da saúde foi feita outra revisão no estatuto. Foi definida a abertura do Grupo a todo profissional de Recursos Humanos, independente do segmento de atuação. Dessa maneira, adequaram o nome para Grupo de Profissionais de Recursos Humanos (GPRH), formado por profissionais de RH, prestadores de serviços ou empregados em instituições de diferentes segmentos.

A carga horária das reuniões foi alterada de duas para quatro horas e, com isso, diversos temas relacionados à gestão de pessoas passaram a ser abordados, não se restringindo apenas às trocas de indicadores e demais informações pontuais. Seu objetivo passou a ser a integração, o aprimoramento e o desenvolvimento contínuo de seus membros, através do

intercâmbio de informações, *benchmarking*[36] e estudos de temas pertinentes à área. Definiram, portanto, como missão do Grupo o compartilhamento de práticas de gestão de pessoas, propiciando o desenvolvimento e a projeção profissional de seus membros. Para alguns dos entrevistados:

> "A finalidade do Grupo é essa **troca de experiência e de conhecimento para melhorar nosso desempenho**. Entrei aqui para me atualizar, para saber o que está acontecendo em outras empresas, para saber se o que eu estou fazendo está dentro do que as pessoas estão fazendo /.../. **Porque você fica isolado lá no seu cantinho, e pensa 'será que é isso mesmo?'** /.../ Então, **eu gosto de vir aqui por isso, oxigena, fico pensando o que posso fazer diferente, melhor**..." **(Letícia)**.

> "Grupo é conhecimento, ou pelo menos, troca de experiências. **Você saber que uma angústia ou uma experiência também é compartilhada por outras pessoas**. Tentar enxergar o que cada um está fazendo para superar isso" **(Paulo).**

> "... vejo a finalidade do Grupo com a questão da troca de conhecimento e de experiência, mas também vejo algo mais forte no Grupo /.../ que é a **noção do pertencimento**..." **(Aline)**.

Tais objetivos estão pautados em valores estipulados pelos próprios membros do GPRH, sendo eles o comprometimento com o Grupo, o afeto, a confiança e a parceria entre seus integrantes, o desenvolvimento de práticas de RH, a ética em relação às informações

[36] Para o GPRH benchmarking significa a possibilidade de um integrante avaliar efetivamente um processo ou uma prática de gestão de pessoas exercida por outros profissionais ou empresas parceiras do Grupo. Essa troca de informações ocorre fora do horário da reunião do GPRH, uma vez que exige uma demonstração detalhada e, em grande parte das vezes, in loco de como a atividade é realizada e/ou a forma como determinado processo funciona. Trata-se da oportunidade de aprendizagem com empresas e/ou profissionais que possuem práticas consolidadas ou inovadoras em gestão de pessoas (Chiavenato, 1999).

trocadas e o otimismo, que indica a vontade de evoluir profissionalmente e como Grupo. Esses valores representam a essência do GPRH e são premissas indispensáveis para o alcance de sua busca para ser reconhecido pelo mercado de trabalho como um Grupo de profissionais com práticas efetivas de gestão de pessoas. Tais valores já se encontram internalizados pelos participantes:

> "... o que me faz vir, querer trocar, estar aqui é isso: **pessoas que são engajadas, comprometidas e sérias** e que fazem toda a diferença para mim..." **(Helena).**

> "**Grupo é ético**, pelo menos a gente não vê vazando informação /.../ Tô trabalhando uma vaga, é sigilosa, me ajuda... pelo menos nunca vi vazar informação" **(Bruna).**

> "... no GPRH **existe uma questão de grupo** /.../ A pessoa não está lá só por uma questão profissional, é uma **identidade** mesmo. Existe um **acolhimento** do Grupo com as pessoas que entram, existem discussões para além do RH, as pessoas podem falar delas..." **(Roberta).**

O GPRH se reúne mensalmente durante todo o ano, em datas e locais preestabelecidos. Não há registro jurídico do Grupo e o mesmo não tem fins lucrativos, contando com a contribuição financeira de cada um dos seus membros para sua manutenção. A equipe de gestão, o calendário e os temas abordados em cada encontro são definidos na reunião anual de planejamento, que usualmente ocorre no mês de novembro de cada ano. Todas as definições acordadas na reunião de determinado ano, passam a vigorar no ano subsequente.

O GPRH estabeleceu um número limite de participantes, sendo 40 integrantes o máximo permitido. Esse limite visa permitir uma maior proximidade entre os membros e facilitar sua administração. Atualmente, o GPRH possui cerca de 30 membros, tendo somente

um integrante do sexo masculino. Existe uma frequência média de sessenta por cento dos participantes em cada reunião. Essas variações de comparecimento acontecem desde o seu surgimento e ocorrem pela dificuldade dos integrantes, em função de suas demandas de trabalho, estarem presentes na reunião, mesmo estando cientes do calendário anual.

Embora existam profissionais de RH pertencentes a diversas áreas (administração, direito, engenharia) e que já fizeram parte do GPRH em outros momentos, atualmente, não por exigência, mas por coincidência, o Grupo é composto apenas por integrantes que possuem formação superior em psicologia e, em sua maioria, cursos de pós-graduação em Gestão de Pessoas, Projetos, Negócios e outras áreas afins. A participação em cursos de aperfeiçoamento também é constante, sendo que em alguns casos, o próprio Grupo ajuda no financiamento desses cursos.

A grande maioria dos integrantes é composta por profissionais que ocupam cargos de gestão nas instituições em que atuam, sendo Coordenadores ou Gerentes de RH. Alguns são consultores autônomos e atuam como prestadores de serviço em diversas empresas e apenas dois membros possuem o cargo de Analistas de RH. A posição do profissional na empresa não é uma exigência para sua participação no Grupo. No entanto, em função do seu tempo de formação e do amadurecimento do próprio Grupo, o GPRH tem preferência pela participação de Analistas experientes, Coordenadores ou Gerentes de Recursos Humanos.

Para se tornar um integrante do GPRH, o profissional precisa atuar na área de Gestão de Recursos Humanos, ser indicado por algum membro do Grupo ou entrar em contato com um de seus integrantes. Deverá também, entregar seu currículo e uma carta de intenção expondo sua motivação em fazer parte do Grupo. Seu currículo e carta serão avaliados pelos membros do GPRH, através de uma votação por maioria simples, a respeito da inclusão ou não deste candidato. Se o candidato for empregado de alguma empresa, ele deverá apresentar também uma carta que o autorize a partilhar informações referentes ao seu local de trabalho.

Uma vez aceito, o candidato será contatado pela coordenação do GPRH, que irá instruí-lo sobre sua participação e apresentar o estatuto do Grupo. O candidato deverá concordar com os termos do estatuto, para então, se tornar um membro do GPRH (consulte o Apêndice C para demonstração completa do estatuto).

De acordo com a definição do estatuto, a equipe de gestão é composta por um Coordenador e um Vice – Coordenador. Eles têm como funções gerir e planejar, em conjunto com o Grupo, as reuniões mensais e eventos promovidos, elaborar e divulgar as pautas e atas das reuniões, monitorar a frequência e participação dos integrantes. Além destes, participam da gestão o Assistente Financeiro, responsável pelo gerenciamento das finanças do Grupo, a Comissão de Eventos, cuja atividade é organizar e preparar eventos de confraternizações para os membros e, por fim, a Comissão de Comunicação, responsável pela atualização e divulgação das informações do GPRH para instituições externas. Essa equipe de gestão é eleita anualmente e qualquer integrante pode se candidatar para ocupar qualquer uma dessas posições. Acredita-se que essa troca anual de gestão promove ainda mais o envolvimento e o engajamento dos integrantes com os propósitos do Grupo.

Não é algo recorrente, mas mediante definição conjunta, os membros do GPRH podem optar pelo desligamento de algum de seus integrantes. Essa exclusão ocorre mediante uma análise detalhada dos membros do Grupo sobre a situação do integrante a ser desligado. Os motivos que acarretam o desligamento são, por exemplo: a ausência sem justificativa por mais de quatro reuniões durante o ano; a utilização indevida de informações obtidas através do Grupo, isto é, repasse de informações ou materiais a terceiros sem autorização do GPRH; a não participação nos eventos e projetos desenvolvidos pelo Grupo, assim como a percepção de que o profissional não participa efetivamente, ou seja, comparece às reuniões, mas não interage ou partilha informações solicitadas. Em caso de desligamento, a coordenação será responsável por contatar o membro e informá-lo sobre o término de seu vínculo com o GPRH.

Existe também uma rotatividade "natural" dos integrantes no Grupo. A cada ano, surgem pessoas novas e outras se desligam. Os motivos são diversos, mas usualmente o desligamento voluntário ocorre quando o membro não consegue conciliar a demanda de trabalho com sua participação nas reuniões e demais atividades do Grupo. Acontecem casos também em que a pessoa opta por se desligar em função de seu momento profissional, pessoal ou, até mesmo, por uma não identificação com o Grupo.

A reunião usualmente segue a seguinte pauta: momento do "pinga-fogo", apresentação do tema selecionado para aquela reunião e, em seguida, a discussão de assuntos diversos, geralmente indicados pela coordenação. Os temas abordados durante as reuniões estão sempre relacionados à GRH e podem ser apresentados por meio de estudos de textos, *cases*, dinâmicas ou mesmo através da participação de palestrantes externos. O "pinga-fogo" é um momento considerado de extrema importância para os membros do Grupo. O termo indica que cada participante tem um curto período de tempo para falar sobre os acontecimentos ocorridos durante o mês em sua vida profissional e pessoal. Para os participantes,

> "... **o 'pinga-fogo' é o momento mais rico. Porque é onde a gente traz essas práticas, essas trocas, sei lá, modelos, onde você pode questionar o que funcionou, o que foi difícil, o que foi fácil...**" **(Helena).**

> "É a prática mesmo. **É a prática da prática. É a sua realidade**, o que eu tô fazendo, o que eu tô precisando" **(Letícia).**

> "Sai de tudo, desabafo, problemas pessoais, mas o importante do 'pinga-fogo' é que às vezes você tem um projeto que você não tem a mínima noção por onde começar e ninguém nunca falou disso. Aí você fala assim: 'gente estou precisando de ajuda, alguém já fez isso, já

conduziu isso, tem algum livro, alguma consultoria para me indicar?' **Às vezes, você tem um norte**" **(Helena).**

O "pinga-fogo" é, portanto, o espaço cedido aos membros do GPRH para compartilhar suas atividades, projetos, conquistas, suas dúvidas e angústias. Esse momento se configura na possibilidade concreta de troca em relação à atividade profissional, além de facilitar a identificação entre os participantes. Aproveita-se igualmente a oportunidade para fortalecer os valores definidos pelos membros do Grupo, estimulando-os a refletir sobre o significado daquilo que eles próprios elegeram como valor, tais como o comprometimento, a parceria, a ética, dentre outros.

O interesse sobre o tema desta pesquisa foi identificado por meio de indagações feitas pela autora desta dissertação a respeito de sua experiência como profissional de Recursos Humanos e sua participação no GPRH. A autora tomou conhecimento do Grupo ao final do ano de 2009, quando conheceu um de seus integrantes. Interessada na possibilidade de fazer parte de um círculo de profissionais especializados em sua área de atuação se candidatou para o GPRH, através do envio de seu currículo e carta de apresentação. Esses documentos foram avaliados pelo Grupo, que definiu por sua inclusão no ano seguinte.

Naquele momento, a autora estava enfrentando dificuldades em lidar com um dos grandes desafios de sua profissão, isto é, em atuar no ponto de interseção entre a empresa e os empregados, precisando atentar-se a todo instante aos interesses de ambas as partes, sem perder a confiança de nenhuma delas e tendo de se haver, ainda, com o fato de também ser empregada daquela empresa e ter seus próprios interesses.

Tratava-se de uma empresa com uma cultura estabelecida e consolidada há muitos anos e pouco disposta, naquela época, a aceitar proposições de mudança, especialmente, na forma de gerir as pessoas. Essa situação era fonte de angústia, em função da dificuldade da autora em realizar o trabalho da forma como achava melhor, de dizer o que realmente pensava

sobre determinados temas e de sentir-se obrigada a executar certas atividades com as quais não concordava plenamente. Usando os termos empregados por Clot (2006a), sentia-se, portanto, impedida de agir e esse impedimento parecia estar no cerne de seu sofrimento.

Participar de um grupo formado por profissionais de sua categoria, tendo em vista os objetivos estabelecidos pelo GPRH, parecia então, ser uma excelente oportunidade para partilhar essas dificuldades, que de certa forma, não poderiam e não eram compartilhadas em seu ambiente de trabalho. Desse modo, intentava encontrar possíveis soluções com o apoio desses colegas de profissão.

A participação da autora nos encontros do GPRH, entre os anos de 2010 e 2011, a fez perceber que o propósito do Grupo, naquele momento, estava voltado para outros interesses. Prestes a completar 15 anos, o GPRH interessou em se promover diante da comunidade de profissionais da área e contribuir, de certa maneira, para a formação desse público, através da promoção de eventos para empresários e gestores de Recursos Humanos. Para atingir tal objetivo, as reuniões foram direcionadas para a organização desses eventos, realizados nos anos de 2012 e 2013. Tal conjuntura fez com que o Grupo disponibilizasse pouco espaço para uma troca efetiva, mesmo no momento do "pinga-fogo", pois as pautas estavam quase sempre voltadas para as ações a serem desenvolvidas para a efetivação desses eventos.

Embora o GPRH estivesse realizando algo inovador, ou seja, a promoção de eventos realizada por seus próprios membros para um grande público, internamente o Grupo estava vivendo um momento delicado, devido à saída de integrantes antigos, que detinham sua história, a dificuldade de manter um nível satisfatório de presença nas reuniões e a entrada de novos membros repletos de expectativas e necessidades. Além disso, durante a organização desses eventos, surgiu uma série de divergências entre os membros, contribuindo ainda mais para dificultar o entrosamento. Como percebido por alguns dos participantes, ao se lembrarem dessas ocasiões:

> "Eu acho que o Grupo tá no momento de ter uma **posição muito para fora.** Não é mais uma coisa para o Grupo, é para fora, eu percebo isso, né?" /.../ **Tá num momento de aparecer no mercado, de saber que o GPRH existe**. E talvez falar: 'olha eu sou diretora, sou gerente dessa empresa e faço parte do GPRH'. Eu acho que o momento do Grupo é esse" **(Verônica).**

> "... teve o primeiro evento e a primeira **reunião após esse evento**. Infelizmente eu não estava presente, mais soube que **foi difícil e que as angústias todas dessa organização foram colocadas para fora** /.../ Até tenho certeza que foi por causa desse primeiro evento que a C. saiu do Grupo..." **(Letícia).**

> "... acho que os **eventos** se tornam um espelho mesmo pra gente **ver como é o engajamento do Grupo ou não**. No sentido de cooperar. Às vezes, eu fico vendo uma **passividade** de quem não é da comissão de organização: eu vou lá, tô com o crachazinho do GPRH e tô na foto. Eu sei que não é todo mundo que faz isso não, tá gente? Mas eu percebo esse movimento..." **(Aline).**

> "... eu **sinto um certo constrangimento quando o Grupo começa com aquela coisa de apontar o dedo, você faz, você não faz. Depois então do segundo evento foi uma coisa horrível, eu até saí chorando** /.../ não gostei muito daquilo. As pessoas ficaram se redimindo e eu acho que não precisa disso..." **(Rita).**

Tais situações evidenciam que, para alguns dos participantes, mais importante do que a busca por se tornar um grupo de referência entre a comunidade de profissionais de Recursos Humanos, seria primordial o fortalecimento do GPRH enquanto grupo. Neste sentido, teria sido mais proveitoso se o Grupo focasse, simultaneamente, em promover seu reconhecimento através desses eventos externos e, ao mesmo tempo, a integração e o suporte às atividades de seus integrantes.

Diante desse cenário, passamos a nos interrogar sobre a possibilidade de se criar um novo formato para a reunião do GPRH, de modo a propiciar aos seus membros, interessados em participar de nossa pesquisa, a oportunidade de compartilhar as dificuldades advindas de suas atividades de maneira aprofundada com os colegas de profissão e, com isso, descobrir outras possibilidades para suas ações.

Nos termos da clínica da atividade, nos interessamos em saber se seria possível criar um espaço para que o real da atividade de fato emergisse e fosse colocado em discussão. Além disso, a possibilidade, a partir dessa ação, de contribuir para que esse grupo heterogêneo se constituísse, de certa forma, como um grupo com mais capacidade de oferecer suporte aos seus membros.

Tal indagação impulsionou, portanto, a construção deste projeto. Buscamos proporcionar aos membros do GPRH, através da instrução ao sósia, a possibilidade de refletirem sobre suas atividades em busca de uma maior efetividade de suas práticas e da possibilidade de ampliação de seus poderes de ação (Clot, 2006a, 2010b). Importante ressaltar que como ocorre em outras propostas de pesquisa, nem sempre é possível realizá-la com todos os trabalhadores de uma equipe, departamento ou mesmo da empresa. O nosso caso não foi diferente. Realizamos com os integrantes que se interessaram em participar da pesquisa, esperando que os resultados com esses subgrupos repercutissem, de uma maneira geral, nas práticas de funcionamento do GPRH.

3.2 Nossa proposta de pesquisa

Nossa pesquisa baseou-se na proposição metodológica da clínica da atividade. Esta proposta é pautada nas premissas de Ivar Oddone, que consiste na visão de que os próprios trabalhadores sejam os efetivos transformadores de suas atividades. Para tanto, procura provocar o desenvolvimento e transformar o curso da atividade desses trabalhadores (Clot,

2010b). Seus instrumentos baseiam-se em dispositivos que permitem a reflexão dos sujeitos sobre suas atividades e possibilitam ações frente às dificuldades enfrentadas em seus contextos laborais (Bendassolli & Soboll, 2011).

Clot (2006a) compreende a análise do trabalho praticada pela clínica da atividade como uma psicologia do desenvolvimento da ação, que analisa "um sujeito, de um grupo ou de vários, numa situação ou num meio. Ela concerne àquilo que os homens fazem com as provações pelas quais passam e das soluções que eles encontram, ou não encontram, a fim de enfrentá-las" (p.127). Nesse sentido, Clot (2010b) se apoia em Vigotski para afirmar que o desenvolvimento será objeto da psicologia se for também base para a concepção de sua metodologia. Apenas assim, afirma, a psicologia terá uma metodologia de conhecimento e, sobretudo, uma metodologia de ação.

Se concordarmos que é "somente em movimento que o corpo mostra o que ele é" (Vigotski, 1989, p.73), um dos papéis da psicologia passa a ser a criação de meios para que os sujeitos descubram suas capacidades ao se avaliarem diante de sua atividade, para experimentarem o que podem vir a ser, e não somente para saberem o que são (Clot, 2010b). O propósito da clínica da atividade, ao qual aderimos neste estudo, consiste, então, em provocar esse desenvolvimento no sentido que lhe foi atribuído por Vigotski.

Clot (2006a) salienta que não basta registrar os pontos de vista descritos pelos trabalhadores tais como eles são para se efetivar uma análise do trabalho. Borges (2006) complementa dizendo que isso ocorre, especialmente, porque solicitar ao trabalhador que relate sua experiência pode fazer com que ele se atenha a descrevê-la da maneira como ela foi prescrita e não efetivamente como a realiza ou deixa de realizá-la, o que impossibilitaria o aparecimento do real da atividade.

Segundo Clot (2006a), o sentido das situações analisadas não surge pré-constituído nos sujeitos ou decretado pelo pesquisador. Pelo contrário, emerge na relação entre uma

situação dada e outra situação, isto é, quando a mesma atividade é redescrita em um novo contexto. Logo, não se trata de uma explicação externa proporcionada pelo pesquisador ou a simples descrição daquilo que foi vivido pelo sujeito. Para o autor, realizada em colaboração entre o pesquisador e os trabalhadores envolvidos, a redescrição fornece, na grande maioria das vezes, a explicação esperada.

De acordo com Vigotski (2004b), "cada minuto do homem está cheio de possibilidades não realizadas" (p.69). Isso significa dizer que o comportamento é um sistema de ações vencedoras, sendo o comportamento realizado apenas uma ínfima parcela do comportamento possível. Contudo, essas possibilidades descartadas, não acessíveis diretamente nem pelo sujeito, nem pelo interlocutor, continuam a agir no indivíduo e "é somente por meios deslocados que é possível se dar conta delas" (Clot, 2010b, p.193). Não sendo acessíveis por meios diretos de observação, torna-se necessária a utilização de métodos indiretos[37].

Transpondo os termos de Vigotski para a clínica da atividade, é possível inferir que o real da atividade também não é observável e alcançável diretamente, sendo necessária a elaboração de um método indireto para acessá-lo. Esse acesso ao real da atividade não significa o descarte da atividade realizada, porém, se servir dela para o alcance da atividade não observável. A transformação da experiência vivida em meio de viver uma nova experiência torna manifesto o real da atividade. Neste processo, o real pode se reorganizar e se modificar e, com isso, provocar o desenvolvimento da atividade do sujeito (Clot, 2010b, Batista & Rabelo, 2013).

[37] De acordo com Vigotski (2004b), a necessidade de se desprender dos limites da experiência direta seria um aspecto fundamental para a psicologia. "Separar, libertar os conceitos científicos da percepção específica só é possível com o método indireto. Cientificamente, a objeção de que o método indireto é inferior ao direto é profundamente errônea. Precisamente porque não ilustra a totalidade da sensação, mas somente um aspecto dela, é que é capaz de desempenhar a tarefa científica: isola, analisa, destaca, abstrai traços" (p.283).

Desse modo, o método indireto se encarrega de organizar a replicação da experiência vivida, isto é, a recriação da experiência que deverá ser revivida na ação presente. Esse é, então, o fundamento teórico de uma metodologia ao mesmo tempo, histórica e desenvolvimentista: "permitir ao sujeito transformar os funcionamentos realizados em objeto de um novo funcionamento a fim de estudar o desenvolvimento real – possível e impossível – e seus princípios" (Clot, 2010b, p.194). Sendo assim,

> o real da atividade, ou seja, aquilo que se revela possível, impossível ou inesperado no contato com as realidades, não faz parte das coisas que podemos observar diretamente. É necessária uma abordagem dialógica da situação que aceite com lucidez este aspecto do método: a atividade real analisada nunca é a atividade prevista para a análise (Clot, 2006a, p.133).

Para tanto, a clínica da atividade faz uso de técnicas de provocação do desenvolvimento. Tais técnicas são a instrução ao sósia e as autoconfrontações simples ou cruzada, a serviço de uma metodologia da ação que se destinam, mediante a demanda de seus interlocutores, a transformar o curso de suas atividades [38]. Segundo o autor, a metodologia proposta pela clínica da atividade está em ação quando os trabalhadores estão envolvidos pessoalmente em atividades de observação e de interpretação da própria situação (Clot, 2006a).

De acordo com Faïta (2002), a dimensão subjetiva da atividade constitui uma zona de sombra e, por isso, a necessidade de criar diálogos entre os trabalhadores para que essas zonas sejam aclaradas. São métodos destinados a restaurar o poder de agir dos profissionais em

[38] A autoconfrontação é uma técnica em que o trabalhador, exposto à imagem de seu próprio trabalho, começa a exteriorizar em palavras as condutas observadas na filmagem para si mesmo (autoconfrontação simples) ou para os colegas de trabalho (autoconfrontação cruzada). Todavia, ao longo da aplicação da técnica, o sujeito descobre aspectos de sua atividade os quais ele não consegue verbalizar. Nesse momento, realça Clot (2010b), inicia-se o processo de descoberta de si e de sua atividade e, com isso, "a necessidade de tomar posição em relação às escolhas efetivas, cujas razões deixaram de aparecer, *a posteriori*, assim tão evidentes" (p.139).

situação real, cujo objetivo é que eles se liberem, tanto quanto possível, de suas maneiras habituais de pensar e falar sobre suas atividades.

O pesquisador (clínico da atividade) tem um papel essencial nas intervenções ao criar as condições necessárias para que ocorra o processo de análise da atividade pelos próprios trabalhadores. Seu principal objetivo é, então, atingido quando os trabalhadores se utilizam dele como meio para seu próprio desenvolvimento (Batista & Rabelo, 2013). Como esclarece Clot (2006a), os sujeitos se servem da presença do pesquisador para enfrentar as possibilidades que se apresentam a ele, em função do exercício metodológico, redescobrindo os obstáculos e recursos de um real que lhes escapa. Nas palavras do autor, trata-se de:

> produzir nos sujeitos "momentos de escolha", tempos de "bifurcação" na encruzilhada das explicações possíveis. É nesses momentos que afloram os conflitos interiores da história individual e coletiva, por ocasião das hesitações e deliberações mediante as quais nossos interlocutores respondem à prova em que são introduzidos conosco pela análise psicológica do trabalho (Clot, 2006a, p.129).

Para Clot (2006c), do ponto de vista científico e prático, o essencial é o desenvolvimento da atividade, isto é, o desenvolvimento de novos instrumentos de ação pelo sujeito e a reapropriação crítica da tarefa prescrita. Dessa maneira, o desenvolvimento da atividade, as relações com entre colegas e hierárquicas, não perpassam necessariamente a prescrição.

Como já dito anteriormente, existe um distanciamento entre o trabalho como é concebido pelos gestores das empresas e de como é exercido pelo sujeito. E é essa distância que, muitas vezes, representa sofrimento para o trabalhador, visto que ele se sente em situação de impedimento de sua atividade, permeado por tarefas que inviabilizam seu desenvolvimento. Ou nos termos do próprio autor, "foi a partir de situações de impedimento

no trabalho, que eu passei a me preocupar com a concepção de desenvolvimento em Vigotski" (Clot, 2006c, p.27).

Conforme explicitado, os profissionais de Recursos Humanos participantes de nossa pesquisa são integrantes de um Grupo formado com a finalidade de compartilhar práticas de Gestão de Pessoas e apoiar uns aos outros no desenvolvimento de suas atividades de trabalho. Embora não possa ser considerado como um coletivo de trabalho no sentido estrito, pretendemos avaliar, se a partir da instrução ao sósia seria possível oferecer aos subgrupos criados para a pesquisa, de maneira semelhante ao que acontece nas intervenções com grupos homogêneos de trabalhadores, um aporte para o desenvolvimento de suas atividades individuais e para a ampliação de seus poderes de ação frente aos seus contextos laborais. E ainda, propiciar ao GPRH o seu fortalecimento com base no trabalho desenvolvido com esses subgrupos.

Em uma das reuniões do GPRH no ano de 2013, a autora desta dissertação solicitou a oportunidade de apresentar sua proposta de pesquisa. A reação dos presentes na reunião foi bastante positiva, especialmente pelo seu reconhecimento da escassez de produções científicas dedicadas às pesquisas com profissionais de Recursos Humanos, diferente do que ocorre com outras categorias profissionais. Após a explanação dos objetivos do estudo, foi enviada uma carta convite, formalizando seu propósito e explicitando como seria a dinâmica dos encontros destinados à pesquisa. Em um primeiro momento, a autora recebeu doze retornos de integrantes do GPRH interessados em participar.

Por questões teóricas e metodológicas, a aplicação do instrumento exige a participação de todos os integrantes ao mesmo tempo e em todos os encontros. Alguns dos interessados não conseguiram encaixar este compromisso em suas agendas, inviabilizando sua participação. Estes, entretanto, se disponibilizaram a contribuir com a pesquisa de outra forma e foram convidados a participarem de uma entrevista semiestruturada, com o intuito de

aprofundar os dados de nossa pesquisa sobre as atividades dos profissionais de Recursos Humanos e o papel do GPRH no apoio a essas atividades[39].

Dentre os nove participantes da instrução ao sósia, dois pertenciam à mesma empresa, sendo um superior e o outro subordinado. A metodologia proposta pela clínica da atividade não recomenda a participação de pessoas da mesma empresa de níveis hierárquicos diferentes em um mesmo grupo de instrução ao sósia. Como bem elucida Bakthin (1929–1930/2006) "quanto mais forte for o sentimento de eminência hierárquica na enunciação de outrem, mais claramente definidas serão as suas fronteiras, e menos acessível será ela à penetração por tendências exteriores de réplica e comentário" (p.165). Por esse motivo, com o intuito de não deixarmos de ter a contribuição desses dois interessados, optamos em dividir os participantes em dois subgrupos (G1 e G2), conforme representado no Quadro 2.

Quadro 2 – Divisão dos participantes da pesquisa

Subgrupo	Nome	Empresa	Cargo	Tempo de experiência em RH[a]	Tempo de participação no GPRH[b]
G1	Aline	Portinari	Gerente de RH	12 anos	11 anos
	Fernanda	Picasso	Analista de RH	6 anos	5 anos
	Helena	Monet	Coordenadora de RH	10 anos	9 anos
	Letícia	Da Vinci	Coordenadora de RH	12 anos	6 anos
	Verônica	Van Gogh	Coordenadora de RH	10 anos	5 anos
G2	Bruna	Picasso	Gerente de RH	22 anos	17 anos
	Lia	Di Cavalcanti	Coordenadora de RH	6 anos	5 anos
	Maria	Salvador Dalí	Coordenadora de RH	11 anos	6 anos
	Paulo	Modigliani	Gerente de RH	11 anos	8 anos

[39] Todos os participantes da pesquisa tiveram conhecimento dos objetivos da pesquisa e assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (consulte o Apêndice D para demonstração completa do TCLE). O projeto de pesquisa foi submetido ao Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade Federal de Minas Gerais e recebeu aprovação através do parecer 758.151.

Nota. A referência para o cálculo do tempo de experiência em RH [a] e de participação no GPRH[b] foi o ano de 2014, quando a pesquisa de campo foi finalizada.

A intervenção realizada com o subgrupo G1 ocorreu entre os meses de setembro a dezembro de 2013, tendo sido realizados sete encontros, em intervalos de 15 dias. A intervenção com o subgrupo G2 aconteceu entre o período de fevereiro a junho de 2014, em que foram realizados cinco encontros mensais, devido à indisponibilidade dos participantes em se reunir a cada 15 dias, como havia sido feito com o subgrupo anterior. A integrante do subgrupo G2, Bruna, participou apenas do primeiro encontro, antecedente à instrução ao sósia, tendo que se desligar da pesquisa em função de suas demandas de trabalho. O Quadro 3 apresenta a descrição sumária das etapas de nossa pesquisa.

Quadro 3 – Descrição sumária das atividades da pesquisa

Subgrupo	Período	Descrição da Atividade	Participantes
G1	2013 set. a dez.	- Primeiro Encontro - Instrução ao Sósia (Letícia) - Instrução ao Sósia (Fernanda) - Instrução ao Sósia (Aline) - Instrução ao Sósia (Helena) - Instrução ao Sósia (Verônica) - Encontro de fechamento	Aline - Empresa Portinari Fernanda - Empresa Picasso Helena - Empresa Monet Letícia - Empresa Da Vinci Verônica - Empresa Van Gogh
G2	2014 fev. a jun.	- Primeiro Encontro - Instrução ao Sósia (Maria) - Instrução ao Sósia (Lia) - Instrução ao Sósia (Paulo) - Encontro de fechamento	Bruna – Empresa Picasso *(participou somente do primeiro encontro)* Lia – Empresa Di Cavalcanti Maria – Empresa Salvador Dalí Paulo – Empresa Modigliani

O primeiro encontro, com duração de cerca de duas horas, foi proposto com o intuito de apresentar mais detalhadamente a pesquisa e a metodologia utilizada, possibilitar um alinhamento de expectativas a respeito da mesma e, ainda, permitir uma primeira discussão sobre as atividades do profissional de RH e a respeito do funcionamento do GPRH. Esse

momento foi imprescindível para que a pesquisa de fato se concretizasse. Inicialmente possibilitou um entrosamento e um vínculo de confiança entre os participantes, que embora integrantes do GPRH, nunca haviam tido esse momento de intimidade para discutir mais profundamente assuntos como aqueles que foram abordados. Seguidamente, proporcionou a explicitação das demandas dos participantes, uma vez que, no começo a proposta havia sido apresentada pela autora desta dissertação.

Após essa primeira reunião, iniciamos as instruções ao sósia, conforme descreveremos a seguir. A ordem dos participantes submetidos à instrução ocorreu de forma aleatória, sendo que em cada encontro, um dos participantes se oferecia para ser submetido ao instrumento.

3.3 A instrução ao sósia

Dentre os métodos indiretos utilizados pela clínica da atividade, optamos pela instrução ao sósia, formulada inicialmente por Ivar Oddone, nos anos de 1970, em seus seminários de formação operária na Universidade de Turim com os trabalhadores da Fiat (Clot, 2006a). De acordo com Clot (2010b), a proposta de Oddone, apropriada pela clínica da atividade, tinha por fundamento tornar o trabalhador o protagonista da intervenção e buscar compreender como os coletivos de trabalho vivem, se transformam e conservam sua função psicológica.

As instruções ao sósia fazem, portanto, reviver o gênero profissional, oferecendo ao coletivo de trabalho a oportunidade de aperfeiçoá-lo. Nesse sentido, a função técnica da instrução ao sósia consiste em colocar em circulação os estilos pessoais, permitindo que os trabalhadores estendam seu raio de ação sobre o meio, o coletivo, o gênero e sobre suas próprias atividades individuais (Vasconcelos & Lacomblez, 2005; Clot 2010b).

Apesar de ter se apropriado desse instrumento elaborado por Oddone, Clot (2006a) atenta que a instrução ao sósia formulada pelo autor italiano obedecia a um quadro de análise

teórica sensivelmente distinta daquela feita pela clínica da atividade, embora não explicite em seus textos qual seria essa diferença. Pesquisando por autores que porventura tenham tratado da dessemelhança entre essas duas perspectivas, encontramos em Brandão (2012) dois pontos de distinção.

Segundo a autora, a primeira diferença se refere ao fato de que a questão da consciência de classe, como proposta por Oddone, não se faz presente na clínica da atividade. O segundo aspecto seria em relação às inspirações teóricas. Enquanto Oddone foi fortemente influenciado pelas ideias do pensador italiano Antônio Gramsci, Clot, por outro lado, fundamenta-se, especialmente, em Bakhtin e Vigotski para construir suas análises acerca da instrução.

No caso de nossa pesquisa, a escolha pela instrução ao sósia foi determinada pelas características das atividades do público participante. Por serem profissionais que lidam com uma diversidade de situações confidenciais e envolvem-se com variadas instâncias hierárquicas das instituições em que trabalham, concluímos, em conjunto com eles, que seria inviável a utilização de filmagem e observação *in loco*, impossibilitando a aplicação dos métodos de autoconfrontação simples ou cruzada. Além disso, como a pesquisa não estava diretamente relacionada a um trabalho com as empresas dos participantes, isto é, não houve uma comanda por parte dessas organizações, consideramos que não seria viável envolvê-las e até mesmo expor os participantes, no caso de solicitarmos autorizações para a realização de observações in loco.

Cabe ressaltar que não existe uma fórmula única para se utilizar o instrumento de instrução ao sósia e, sim, uma orientação fornecida pela literatura disponível e que deve, "frente às dificuldades colocadas pelas realidades concretas de trabalho, ser reinventada e transformada" (Batista & Rabelo, 2013, p.3). Essa talvez seja a grandiosidade do método, mas

ao mesmo tempo, seu enorme desafio, especialmente para aqueles que possuem pouca familiaridade com ele, como era o nosso caso no início da pesquisa.

Uma orientação que antecede a instrução ao sósia propriamente dita é a de que cada indivíduo, para ser submetido ao método, deve selecionar uma sequência de seu cotidiano de trabalho. Essa atividade de trabalho deverá ser realizada em um futuro próximo, preferencialmente com data e horário definidos, podendo representar uma dificuldade, uma insatisfação, uma conquista ou até mesmo uma atividade rotineira realizada pelo profissional que será submetido ao instrumento (Brandão, 2012). A instrução ao sósia acontecerá em função da sequência escolhida pelo sujeito, cuja finalidade é a de delimitar um trecho específico dentro da amplitude de toda a atividade cotidiana de trabalho. Demarcar uma sequência de trabalho, afirma Clot (2006a), facilita a focalização nos detalhes da atividade laboral.

Além disso, é necessário explicitar as normas que regem a utilização do método. A principal delas é o entendimento de que em momento algum o objetivo da proposta será avaliar o trabalho do sujeito apontando acertos ou erros. Pelo contrário, pretende-se conhecer e debater as diversas formas de agir na atividade de trabalho. Isso é importante estar bem alinhado entre os participantes, para evitar posturas de julgamento durante a realização da instrução ao sósia, o que inviabilizaria seu propósito metodológico, conforme será apresentado em seguida (Brandão, 2012; Batista & Rabelo, 2013).

Para que a instrução ao sósia aconteça, inicialmente o pesquisador assume a posição de sósia, cuja função é ser "um interlocutor deliberadamente artificial que apresenta um defeito irremediável: não sabe, mas deve saber" (Clot, 2006a, p.149). Descritivamente, o método de instrução ao sósia em clínica da atividade se faz sob a seguinte orientação: "Suponha que eu seja o seu sósia e que amanhã eu me encontre em situação de dever

substituí-lo em seu trabalho. Quais instruções você deveria me transmitir de modo que ninguém perceba a substituição?" (Clot, 2006a, p.144).

Com base nesse convite, um dos participantes se dispõe a ser o instrutor, ajudando o pesquisador, no papel de sósia, a se orientar em uma situação de trabalho que ele desconhece. Embora essa parte da intervenção ocorra na companhia dos demais participantes que compõem o subgrupo, inicialmente, eles não participam e apenas observam a situação de instrução (Brandão, 2012; Batista & Rabelo, 2013).

Nessa troca dialógica, o participante assume, de fato, sua posição como instrutor. Para tanto, durante a instrução utiliza a segunda ou terceira pessoa do singular, "tu" ou "você", e não o pronome "eu", como se o sósia já estivesse ocupando seu lugar no momento em que está sendo instruído. Ao tornar-se instrutor, falando na segunda ou terceira pessoa do singular, o sujeito se encontra em uma posição subjetiva diferente, colocando-se como objeto de sua própria atividade (Clot, 2010b).

Nessa sequência inicial, a instrução se concentra apenas no instrutor e no sósia, encadeando-se a primeira dimensão de autoconfrontação do sujeito com sua atividade. O sósia, esclarece Clot (2006a), encontra diversas dificuldades na recuperação da experiência necessária para enfrentar a situação de trabalho, no momento em que ele está aprendendo o que fazer ao ocupar o lugar do instrutor. Ele busca então, recursos para facilitar sua tarefa, tirando o melhor proveito da situação apresentada pelo instrutor.

Sendo assim, o sósia solicita ao sujeito sempre uma "dupla descrição: a da situação e a do comportamento que deve ter nessa situação" (Clot, 2006a, p.146). Por esse motivo, ele não pode ver a situação como o sujeito a vê, para quem ela é um meio habitual. Para o sósia, são atividades desconhecidas e que devem ser descobertas. Portanto, é necessário pedir ao instrutor que oriente sua ação, indicando o que faz habitualmente, aquilo que não deveria ser feito ao substituí-lo e o que poderia fazer, mas não faz.

A obstinação metodológica do sósia convoca a atividade possível e impossível contida na atividade real, uma vez que "o sósia 'exige' um acesso, não só à vivência da ação, mas àquilo que não aconteceu e não é vivido pelo sujeito" (Clot, 2006a, p.146). A ação não vivida faz parte do real da atividade com o mesmo estatuto da ação vivida. O sósia, como aquele que não sabe, mas deve saber, "multiplica os obstáculos a fim de aprender mesmo aquilo que o outro não lhe previu ensinar. (...) Podemos considerar seu defeito um recurso metodológico para uma elaboração da experiência que visa, entre outras coisas, à subjetivação da ação" (Clot, 2006a, p.149).

Eis a utilidade do sósia, afirma Clot (2010b), promover um contato artificial do sujeito consigo mesmo, servindo-se para o trabalhador como recurso para que ele vivencie sua atividade de outra maneira. Ou nas palavras de Vigotski (2004) "tenho consciência de mim mesmo somente na medida em que para mim sou outro, ou seja, porque posso perceber outra vez os reflexos próprios como novos excitantes" (p.82).

A experiência da instrução ao sósia proporciona a desconstrução da versão do sujeito sobre sua atividade, ao provocar uma ruptura no encadeamento habitual das ações, levando-o a descobrir e a considerar novas possibilidades e, ainda, a abandonar outras com as quais ele mantinha aderência e que poderiam até ser geradoras de sofrimento e impedimento do seu desenvolvimento (Clot, 2006a; Brandão, 2012; Batista & Rabelo, 2013). Ao longo desse exercício, complementa Clot (2006a) "o sujeito tenta ser aquilo que pensa que deveria ser" (p.147) ao instruir o sósia sobre aspectos da sua atividade e de seu comportamento. O sósia, por outro lado, busca "ser o que deverá ser" (p.147) e, por isso, explora todas as possibilidades, inclusive tentando antecipar fatos.

Nesse vaivém, a sequência de trabalho escolhida não possui o mesmo estatuto para os dois interlocutores. Ela é diferenciada para o instrutor por, de certa maneira, exteriorizar-se,

expandindo-se para outras possibilidades, na medida em que é confrontado com as dificuldades do sósia. O sósia, por sua vez,

> ao buscar – sem jamais encontrar – todos os possíveis e todos os obstáculos da situação que não acontece (...) substitui o sujeito antes das escolhas que ele fez, nas contradições em que este se vê e nas quais encontrou (...). O sujeito se compara com as hesitações do sósia, que enfrenta o real explorando como um conjunto de ocasiões de optar e escolher. A reabilitação do real como possível desnaturaliza a cadeia operatória ao transformar a linha reta traçada para o sósia pelo instrutor em resultante de sucessivas bifurcações (Clot, 2006a, p.147).

A procura por uma conformidade surge para o sujeito como uma redução de suas possibilidades em relação à sua atividade, ao coletivo de trabalho, à hierarquia e aos demais grupos informais a que pertence. O sujeito então percebe, afirma Clot (2006a), o quanto seu poder de ação encontra-se inibido, ao descobrir-se estritamente aderido a certas formas de se portar diante de suas situações de trabalho. Com a experiência da instrução, ele passa a se ver diante de escolhas, inclusive quanto à possibilidade ou não de descartar essas adesões. Pela mediação do sósia, o sujeito exprime a possibilidade de realizar aquilo que não fez, "em resposta a um interlocutor que lhe propõe, sem necessariamente percebê-lo, opções que ele recusou considerar, que ele obliterou ou desconheceu, ignorou ou, pelo contrário, buscou em vão descobrir" (p.147).

Após um período variável de cerca de uma hora, a instrução se encerra. O pesquisador deixa sua posição de sósia e pergunta ao participante: "O que esse exercício provocou/causou em você?" (Batista & Rabelo, 2013, p.5). Esse questionamento possibilita uma reflexão em torno dos efeitos dessa experiência sobre o indivíduo, especialmente, por não ser incomum que, devido ao caráter clínico do instrumento, os instrutores se sintam fortemente afetados após essa primeira parte da instrução.

Após a explanação do instrutor, inicia-se uma segunda sequência, relativa à discussão coletiva sobre a atividade de trabalho exposta por ele durante a instrução. O pesquisador passa a palavra aos demais membros presentes como observadores e que podem, a partir desse momento, ocupar o lugar do sósia e formular questões a esse instrutor. Trata-se, portanto, de uma segunda confrontação, agora com a participação dos outros membros do subgrupo, a respeito das maneiras como ele transmitiu ao sósia os fazeres, os gestos e as emoções de seu ofício. Os colegas procuram amparar o instrutor na análise de sua atividade, por meio de indagações que visem elucidar aspectos não compreendidos ou formas de realizar a atividade que não foram detalhadas (Brandão, 2012; Batista & Rabelo, 2013).

Sugere-se, portanto, que os pares confrontem, no sentido construtivo, o que foi dito pelo colega sobre o que é feito e o que não é feito, os diferentes pontos de vista existentes e dúvidas que tenham surgido para cada um ao longo da instrução (Clot 2006a; Brandão, 2012; Batista & Rabelo, 2013). Trata-se, como esclarece Clot (2010b), de uma situação de controvérsia, que permite que cada sujeito "observe sua própria atividade com os olhos da atividade do outro" (p.199). Como elucida Faïta (2002):

> O desenrolar do diálogo e os movimentos discursivos observados permitem a produção de hipóteses que dizem respeito simultaneamente às relações entre esse diálogo característico e as áreas de atividade dos sujeitos e ao modo como cada um se identifica e se reconstrói a si mesmo, sob o olhar do outro (p.59).

É confrontando-se com a sua atividade por meio da atividade dos outros, complementa Tomàs (2010), que os sujeitos podem descobrir outras possibilidades ou até mesmo reencontrar aquelas que estiveram na origem de sua escolha no momento da realização de sua atividade. Dessa maneira, os novos sósias buscam compreender a atividade do instrutor, porém de maneira alguma avaliá-la. O objetivo nesse processo é construir um espaço coletivo

de discussão, distanciando-se ao máximo dos julgamentos uns dos outros, sendo o ‘como’ mais importante do que o ‘por que’. Pretende-se, assim, alcançar uma tomada de consciência coletiva em relação às atividades e o meio laboral no qual esses trabalhadores estão inseridos, e permitir a partilha de concepções e atuações diante das atividades de trabalho que podem, inclusive, serem fontes de adoecimento (Brandão, 2012; Batista & Rabelo, 2013).

As instruções com os participantes foram realizadas, cada uma em um dia, em um intervalo de quinze dias (subgrupo G1) ou mensalmente (subgrupo G2), nos moldes descritos acima, até que todos tivessem passado pelo procedimento. Após cada instrução, era entregue ao instrutor do dia, isto é, o participante que se dispôs a fazer a instrução ao sósia, o registro da gravação de áudio de todos os momentos descritos anteriormente, para que ele pudesse escutar e transcrever pelo menos parte da gravação, descrevendo também os impactos, desconfortos, descobertas e as surpresas em relação ao seu relato e, consequentemente, à sua atividade[40]. Escutar, escrever e ler aquilo que foi verbalizado durante a instrução, pode proporcionar uma retomada da própria atividade de trabalho. Trata-se de se deparar com outra compreensão sobre sua atividade, desenhando novos sentidos para sua ação (Clot, 2006a; Brandão, 2012; Batista & Rabelo, 2013).

As observações feitas pelo instrutor ao escutar sua gravação de áudio eram apresentadas para o subgrupo na reunião posterior a sua instrução. Isso permitia o compartilhamento de suas reflexões com seus colegas de profissão e de possíveis elaborações após sua experiência de submissão à instrução ao sósia (Brandão, 2012; Batista & Rabelo, 2013).

Em seguida ao encerramento das instruções, um encontro de fechamento foi realizado com o intuito de promover uma reflexão coletiva em torno das instruções, incluindo as diferentes formas de se fazer o trabalho que vieram à tona. Ressaltamos que esses debates não

[40] Em função da indisponibilidade de tempo por parte dos participantes de transcrever integralmente cerca de duas horas de gravação, sugerimos que fossem feitas transcrições das partes eleitas por eles como mais importantes e anotações gerais sobre a escuta da gravação.

se deram apenas nesse momento, mas durante todo o processo. Nesse encontro, especificamente, elucida Brandão (2012), interessa-se dar foco às possibilidades e impossibilidades na realização de suas atividades. Além do ‘como’ acrescenta-se nessa análise o ‘por que’, ou melhor, o motivo pelo qual o sujeito agiu de tal modo em detrimento de outro, trazendo para a discussão as dimensões da atividade realizada, do real da atividade e as maneiras singulares de agir, mas originárias num gênero profissional que não deixa de se revelar na atividade singular.

Os gestores da empresa onde os profissionais atuam, os sindicados, associações e outras áreas de interesse, a depender das particularidades e necessidades de cada intervenção, podem ser convocados a participar, juntamente com o clínico da atividade e alguns dos participantes da intervenção, de uma última fase, conhecida como Comitê de Decisão. O objetivo, afirma Brandão (2010), seria levar a essas instâncias superiores as demandas dos profissionais a partir do que foi elaborado durante a intervenção e, com isso, encontrar soluções conjuntas, realizar negociações necessárias, dentre outras ações, tendo como base sempre o interesse pelo processo de desenvolvimento do poder de agir do sujeito e do coletivo de trabalho.

No caso de nossa pesquisa, por se tratarem de profissionais atuantes em empresas diferentes e segmentos distintos, não foi possível estabelecer o Comitê de Decisão, embora reconheçamos sua extrema importância para o fechamento de uma pesquisa realizada com base na clínica da atividade. Todavia, procuramos encorajar os participantes no sentido de promover, enquanto GPRH, ações que, de certa maneira, estimulem o diálogo com essas instâncias superiores.

As bases teóricas que fundamentam as análises dos dados produzidos pela intervenção em clínica da atividade fazem referência, em especial, a Bakhtin e Vigotski. Segundo Clot (2010b), a partir de Bakhtin, é possível compreender que os diálogos provocados pelo método

passam a ser utilizados como matéria-prima para o estudo do desenvolvimento do pensamento na controvérsia profissional, isto é, "para compreender a dinâmica dos encadeamentos conversacionais através dos quais se desenvolve o pensamento" (p.267). O encadeamento conversacional, afirma o autor, mostra que a relação entre os enunciados pode ser origem de um acontecimento do pensamento e, por isso, recurso para análise de um problema.

Como enfatizam Vieira e Faïta (2003), os dispositivos que proporcionam situações de confrontações, que se propõem a serem procedimentos que captem as interações dialógicas na fronteira entre o discurso e a atividade não podem se ater em descrever somente as trocas verbais. "O diálogo, tomado como atividade linguageira, não pode ser analisado somente como enunciado produzido, é preciso também desencadear um processo de contradições imediatas entre o visto e o representado, no qual a ação e a atividade possam aparecer" (p.43).

Sendo assim, a experiência da confrontação pode proporcionar o desenvolvimento do pensamento, ou nos termos dos autores, um funcionamento dialógico interior, que impulsiona o sujeito a "ajustar os seus ditos com os seus feitos" (p.43). Clot (2013) complementa que, usualmente, por meio das intervenções em clínica da atividade, os trabalhadores descobrem suas próprias capacidades antes insuspeitas. Todavia, essa descoberta não se faz na solidão e sim, na interação dialógica com o outro. Não em função de um acordo, mas, sobretudo, pela diferença que então se manifesta.

Em Vigotski (1987/2005) extrai-se a concepção de que a linguagem cumpre a função de expressar o pensamento e ao mesmo tempo transformá-lo. Como esclarece o autor:

> a relação entre o pensamento e a palavra não é uma coisa mas um processo, um movimento contínuo de vaivém do pensamento para a palavra e vice-versa. Nesse processo, a relação entre o pensamento e a palavra passa por transformações que, em si mesmas, podem ser consideradas um desenvolvimento no sentido funcional (...). Cada pensamento se move,

> amadurece, se desenvolve, desempenha uma função, soluciona um problema (Vigotski, 1987/2005, p.156–157).

Clot (2010b) complementa que as palavras se tornam recurso para o desenvolvimento do pensamento do sujeito. Nesse sentido, os diálogos provocados pela instrução ao sósia são utilizados como matéria-prima para a análise do desenvolvimento do pensamento na controvérsia profissional. No decorrer da ação dialógica, fazendo um paralelo com análise de Clot (2010b) sobre a função dos gestos, as palavras ocupam três funções sucessivas, sendo meio para instruir o sósia, meio de argumentação junto aos colegas e, por fim, no momento da escuta e da transcrição, objeto de elaboração para o próprio sujeito.

Essa retomada provocada por esses três momentos desperta a possibilidade de realização das atividades fora dos limites dos automatismos incorporados. Desse modo, a atividade pode ser requalificada e recategorizada. Ela não renasce, porém é revista em função de um quadro metodológico que possibilita seu deslocamento ou, mais precisamente, o seu desenvolvimento.

A clínica da atividade, esclarece Clot (2010b), não se serve da linguagem apenas para compreender o vivido. A palavra tem função de ação, isto é, uma ação dialógica que possibilita a transformação desse vivido. O método de instrução ao sósia demonstra, portanto, que as atividades não se mantêm estáticas. Ao contrário, elas encontram a possibilidade de desenvolvimento graças a sua verbalização. Nesse movimento de transformação das atividades em palavras, as primeiras se reorganizam e se modificam. Em função da linguagem dirigida ao outro, o sujeito realiza, na plenitude do termo, suas atividades (Clot, 2010b; Batista & Rabelo, 2013). Como esclarece Clot (2010b):

> Como sósia, o sujeito introduz–se em diálogos exteriores e interiores. Eles podem ser considerados como exercícios estilísticos que lhe permitem tomar consciência do que faz

> nesse exato momento ou do que se desfaz para, eventualmente, voltar a fazê-lo. (...). A análise do trabalho se revela como instrumento de desenvolvimento da consciência do sujeito, quando lhe é oferecida a possibilidade de alterar o estatuto do vivido (p.223).

Esse é o caminho de análise proposto pelo autor, cujo intuito é o de identificar o desenvolvimento ocorrido ou impedido nesse processo. O que se busca em clínica da atividade é ampliar o poder de ação dos trabalhadores, a partir da modificação do estatuto do vivido, fazendo com que o próprio sujeito tenha mais autonomia e, assim, condições de propor novas formas de pensar e fazer seu ofício. Isto posto, a finalidade das intervenções em clínica da atividade é tentar construir, junto com os trabalhadores, condições para que eles retomem sua atividade em suas próprias mãos, sendo responsáveis por sua análise e, acima de tudo, serem os verdadeiros protagonistas dessa mudança (Clot, 2010b).

CAPÍTULO 4 – ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Conforme explicitamos anteriormente, a pesquisa ocorreu em dois momentos. O primeiro consistiu em entrevistas semiestruturadas com os integrantes do GPRH que se interessaram em contribuir, mas não puderam participar da instrução ao sósia, e em um encontro inicial com os integrantes dos dois subgrupos que participaram da instrução ao sósia, antes que o instrumento fosse aplicado. Esses momentos proporcionaram uma visão geral do funcionamento do GPRH, da forma pela qual os profissionais se integram nele e das atividades desenvolvidas por esses profissionais nas empresas em que trabalham. No segundo momento, ocorreram as instruções ao sósia com subgrupos, cujos resultados serão expostos adiante[41].

Em relação às suas atividades, na grande maioria dos casos, os profissionais de Recursos Humanos são responsáveis por entregar resultados conforme os objetivos estabelecidos no planejamento estratégico da empresa através da gestão e execução dos subsistemas de RH tais como recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho, carreira e recompensa, assim como a gestão do clima organizacional, de maneira semelhante às descrições feitas no primeiro capítulo desta dissertação.

Ao falar sobre suas atividades, esses profissionais mencionaram aspectos que lhes proporcionam grande satisfação, como:

[41] Os extratos das entrevistas, reuniões e da própria instrução ao sósia em si, apresentada posteriormente, serão representados seguindo os sinais propostos pela a análise da conversação. Por exemplo, (+) para pausas, (( )) para comentários do autor, /.../ para corte na transcrição, :: para alongamento de vogal, dentre outros (MARCUSCHI, L. A. 1997. Análise da Conversação. 3º edição. São Paulo, SP: Editora Ártica). Apesar de não ser o referencial utilizado pela clínica da atividade, as contribuições do autor foram importantes para a exposição e análise dos extratos.

"**Gosto muito de recrutamento e seleção** /.../ eu acho que a **minha expertise é perceber nas pessoas o potencial delas** /.../ você perceber um menino que você contrata como auxiliar mecânico virar encarregado /.../ um gerente, que eu contratei para uma vaguinha 'Zé ruela' que tinha na época de vendedor de telemarketing, foi crescendo e hoje é um gerente /.../ eu fico tão feliz!" **(Maria).**

"**Essa atuação de poder transformar pessoas, não tem coisa que me deixa mais satisfeita** /.../ gosto de estar dentro de sala de aula, me dá prazer ensinar, compartilhar, formar pessoas. Transformar uma situação que é negativa, por exemplo, um péssimo atendimento em um ótimo atendimento e ver aquele brilho nos olhos das pessoas, que elas estão satisfeitas, estão desempenhando bem a função delas, que elas tem um crescimento /.../ **Minha maior satisfação é isso, ver a transformação das pessoas e que a gente consegue fazer essa diferença dentro da instituição**" **(Bruna).**

"**... eu gosto de montar o RH dentro da empresa** /.../ **Gosto do desenvolvimento das pessoas**. Ver um gestor se desenvolvendo, conseguindo dar resultado. Ter essa possibilidade de auxiliar uma pessoa a se desenvolver. Tudo bem que é uma competência de todo gestor, mas a gente enxerga isso mais..." **(Roberta).**

"O profissional de RH conquistou um lugar de respeito diante das instituições como um profissional estratégico para a organização. Quando você entende do negócio, faz parte do negócio e trata do negócio, **você é convidado a sentar a mesa e os processos decisórios passam por você naquilo que tange a área de gestão de pessoas.** O profissional de RH hoje tem um espaço enorme de atuação e de reposicionamento dentro das empresas" **(Júlia).**

Em relação às competências exigidas, os profissionais descrevem a necessidade de se ter valores humanos sólidos, uma ética inabalável, uma visão sistêmica da empresa e do

negócio, o foco em resultados, habilidade de negociação, bom relacionamento interpessoal, capacidade de inovar, liderança, orientação para o cliente, saber lidar com pressão e comunicação assertiva. Como observam os participantes:

> "**Negociação**, porque o tempo todo você está negociando para mostrar quais são os projetos importantes dentro da área de RH /.../ **entender do negócio, ter o conhecimento técnico das ferramentas de RH** /.../ **tolerância à frustração**, porque às vezes as pessoas vão entender, não vão, a alta administração às vezes vai comprar a ideia, não vai; **resiliência**. /.../ **Gostar de estar com as pessoas, de estar próximo**. O RH não pode ficar só lá na salinha, tem que ir nas áreas para conhecer e saber como a empresa funciona /.../ Entender mesmo o humano, como que as pessoas funcionam, como são suas dinâmicas. Essa é uma competência da área de RH: **entender de gente para então fazer as políticas de RH de acordo com as pessoas dentro daquela organização e o negócio da empresa**" **(Roberta).**

> "... tem que saber se relacionar com várias áreas e saber de cada uma delas. Essa **multidisciplinaridade** é algo que chama muito a atenção. **Você tem que ser gestor, tem que ter perfil de gestor**. Estou pensando em RH estratégico, mas mesmo pensando no operacional, o próprio RH operacional tem que ser gestor de si mesmo, do seu trabalho, da qualidade, da entrega e da responsabilidade que lhe é concedida, né? /.../ porque é essa visão que a gente passa para todos os colaboradores da empresa..." **(Júlia).**

A nova realidade da área de Recursos Humanos abre as portas para as mais diferentes formações. Há engenheiros, administradores, advogados, profissionais de sistemas de informação atuando de maneira satisfatória na gestão de pessoas. Esse fato preocupa os profissionais de Recursos Humanos formados em psicologia. Na visão de Julia:

> "**O profissional da psicologia não é treinado** ((durante o curso de graduação)) **para ir para as empresas**. Nós não aprendemos, não temos um curso do que é ser gestor de pessoas, gestor de recursos humanos, estrategista da área no mercado de trabalho, porque nossos competidores são engenheiros, administradores, executivos, que tem uma formação coorporativa muito maior que a nossa e **a gente se sente altamente órfão e carente de formação**" **(Julia).**

Tal depoimento demonstra como os profissionais de Recursos Humanos ainda não se sentem plenamente preparados para assumir os desafios impostos pelo mercado de trabalho. Isso, porque, a necessidade da área de RH atuar estrategicamente modificou o perfil do profissional desejado pelo mundo corporativo. A gestão comercial e a operacional da empresa devem ser focos tão importantes para um profissional de RH quanto à gestão de pessoas. A respeito dessa exigência, os participantes salientam:

> "**Temos que ter uma visão muito crítica para as coisas**. O profissional de RH hoje tem que **entender do negócio, ele não pode ficar só falando de recrutamento e seleção, dar treinamento para o desenvolvimento**, ele tem que entender um contexto, em que negócio ele está inserido, o que de resultado as pessoas querem, de cada setor da organização. A gente precisa entender mais de negócios, **falar uma outra linguagem** que não é só das pessoas e das relações. Tem que ser um profissional que se coloque nas situações" **(Laura).**

> "Acho que **o problema do profissional de RH é não ter objetividade e não pensar no negócio**. Acho que por mais que isso pareça no dia de hoje ser 'batido', 'ah o RH tem que ser estratégico, tem que ser isso, o papel do RH é aquilo', **todo mundo sabe, mas são poucos que fazem.** Eu vejo muito isso. **A teoria difundiu, mas a prática não**. Acho que poucos são os profissionais que conseguem fazer isso" **(Mariana).**

Como é possível perceber, existe uma extensa lista de exigências e expectativas em torno da atuação e do perfil do profissional de Recursos Humanos. Tais exigências geram também uma série de dificuldades para esses profissionais, que se deparam, a todo instante, com questões complexas acerca de suas atividades. Por exemplo, a constante busca por uma formação multidisciplinar para dar conta da exigência desse domínio do negócio e da estratégia requeridos; a resistência algumas vezes apresentada pela alta direção, que embora propague a importância da participação do RH nas definições estratégicas, nem sempre possibilita essa oportunidade; a dificuldade em encontrar nos processos seletivos profissionais qualificados e comprometidos; o conflito entre as políticas e práticas adotadas pela empresa, seus valores pessoais e os valores pessoais dos empregados; a abdicação por parte de muitos gerentes do seu papel de gestor de pessoas, deixando apenas a cargo do RH essa responsabilidade; a dificuldade no relacionamento com os outros gestores, algumas vezes até provocada pela própria forma como a empresa implementa a gestão, gerando atritos e falta de parceria entre gerentes e profissionais de RH. Além dessas, outras dificuldades foram explicitadas em seus depoimentos:

> "... muitas vezes eu percebo que é uma **área menos valorizada do que outras na empresa** e isso também é uma coisa que me incomoda, porque eu vejo que a **maioria dos diretores, empresários, muitas vezes não percebe a real necessidade de um RH bem formado**. E como é a gente que cuida da folha de pagamento, então você sabe que esse reconhecimento muitas vezes acaba no contracheque também. Em decisões de quais setores vão ser priorizados, você vê que **o RH muitas vezes fica com o resto que sobra**, sobrou um pouquinho, então vamos investir em RH..." **(Paulo).**

> "Uma coisa que **tem me angustiado** (+) é **lidar com situações que eu não tenho solução** /.../ quando você perde um excelente profissional, com dez anos de empresa, um ótimo salário e

aí? É essa angústia da solução. Porque isso aconteceu? Pode ter resposta que explica, mas não justifica /.../ onde você precisa melhorar é uma dificuldade no país todo e você vai poder falar isso com seu diretor? Que você não contrata porque não tem profissional? Essa resposta não existe. **É uma busca diária por essas vagas, para superar o desafio do recrutamento e seleção**. /.../ **O RH tem muitas perguntas sem respostas por lidar com o abstrato**" **(Maria).**

"Só muda a empresa, o tamanho, mas funciona da mesma forma sempre... essa impossibilidade. Porque **tem algo que é da ordem do impossível mesmo**, que a gente não tem alcance e isso é realmente angustiante. A gente lida com o abstrato. O nosso objeto é esse" **(Lia).**

"**Angustia muito porque, como é visto seu trabalho, os resultados e a sua competência, depende do trabalho do outro.** E não sua. Você não vai levantar uma parede. Você vai contratar uma pessoa para levantar a parede. Se ele levanta uma parede bem, que ótimo, se ele levanta uma parede torta, olha quem você contratou" **(Paulo).**

"**... o RH é dono sem ser dono.** Está o tempo todo submetido às decisões da organização..." **(Roberta).**

"Passei por uma situação recentemente que eu acho que foi uma das mais difíceis que já passei na vida. Contratei uma pessoa que estava grávida. /.../ Eu descobri porque a barriga cresceu, ué, no período de experiência. Segundo a pessoa, **aí vem às respostas que a gente não tem** /.../ ela estava fazendo tratamento de rins e não estava acompanhando muito esse negócio /.../ Aí eu tenho que descobrir quando o menino foi concebido, para entender se a pessoa entrou grávida ou não, se a pessoa agiu de má fé. /.../ **bola de cristal eu ainda não tenho. E aí você lida com o caráter do outro**. E é a **dificuldade do RH** também, porque **enquanto empresa** /.../ **você deseja** que ela peça demissão porque sabe que entrou grávida, mas ao mesmo tempo

quando você pensa como ser humano ela precisa se sustentar, sustentar a criança, precisa do emprego. /.../ Você ainda tem essas **angústias**, de saber também que às vezes a **tomada de decisão da empresa está impactando na vida da pessoa**" **(Maria).**

A maioria dos participantes da pesquisa atua como gestor (Coordenador ou Gerente de RH) na empresa em que trabalha. Apesar de ser um cargo que possibilita o trânsito desses profissionais por todas as áreas da empresa, os mesmos se deparam com a solidão do cargo de Recursos Humanos, expressão utilizada por eles e que os angustia consideravelmente. Mesmo fazendo parte de uma equipe de gestores nas empresas em que trabalham, este profissional não os percebe como pares. Primeiramente, por exercerem atividades distintas dos demais gestores e ainda, por terem acesso a diversos assuntos confidenciais, que não são passíveis de serem partilhados com eles. Nesse sentido, afirmam:

"Eu aprendi um termo esses dias que eu achei interessante: **a solidão do cargo do RH** ((risos)). **Porque o gestor de RH não tem com quem compartilhar as angústias dele, né?** Se você fala com uma pessoa hierarquicamente superior a você pode parecer uma queixa. Com seus subordinados que são da área de RH você não pode se queixar porque essa insatisfação pode transmitir para sua equipe. Se eu escuto, tenho que dar uma solução e não tenho com quem compartilhar as minhas angústias. **Não posso sentar do lado e chorar as pitangas" (Maria).**

"As funções de liderança elas sempre vão viver a **solidão do cargo**, porque você não pode compartilhar aquilo que você vive. Quanto mais alto você sobe na hierarquia, mais sozinho você vai estar. **E mais maduro emocionalmente você tem que tá para lidar com essas emoções**. /.../ O **RH** para mim, eu sempre falo isso com toda a minha equipe, /.../ você pode não ter um cargo de liderança, mas você **tem uma função de liderança** e por você ter uma função você vai ter as emoções de uma liderança, né? E aí talvez esteja à dificuldade da média

empresa, onde você não tem uma equipe de RH, muitas vezes **você é o único** /.../ **você não tem par**. /.../ **não é tudo que você escuta que você pode levar**. /.../ o RH tem uma função de liderança porque ele tem uma função de espelho, **o RH tem que ser o modelo da cultura da empresa e ele vai sofrer isso**, entendeu? /.../ **Tem que ter a sabedoria de entender que ele não divide, que ele escuta, mas ele não fala e como dar conta disso.** E que isso também não é seu, né? Isso é da profissão, não é a Mariana. Qualquer pessoa que esteja na minha função e que queira ser este profissional reconhecido **ele tem que dar conta disso**" **(Mariana).**

"... Somos diferentes, porque a gente lida com pessoas. /.../ **O gerente te procura quando está com problemas e você não vai chorar junto com ele. Existe uma cobrança de uma postura diferenciada.** /.../ **Então, existe essa solidão nesse sentido** /.../. Como ele ((RH)) é **guardião das políticas da empresa**, é difícil pra ele poder reclamar de salário ou de uma prática da organização e ele acaba sendo não ético quando faz isso. /.../ Ele não pode ter a mesma postura dos outros gerentes nesse sentido. /.../ **A área de RH tem uma cobrança muito maior.** Quando estou tendo problema dentro da minha área já ouvi: 'Nossa, isso não pode acontecer com o RH!'. /.../ Quantas vezes eu já tive que atender pessoas, gerentes, que eu sabia que seriam demitidos porque o diretor já tinha me posicionado. Em hipótese nenhuma eu posso falar, né? **Acho que são essas atividades, que são inerentes da área de RH, que fazem com que o profissional fique solitário mesmo, não pode dividir**..." **(Roberta).**

Essa solidão se agrava com o fato de o profissional de Recursos Humanos ser percebido como aquele que é bem resolvido consigo mesmo e na relação com os outros, disponível para atender a todas as demandas da empresa, além de parecer imune a toda e qualquer dificuldade inerente às suas atividades. Nesse sentido, os participantes esclarecem:

"É engraçado porque parece que **o RH é o único que deveria estar numa condição diferente, estar isento de problemas**. Nós é que ouvimos os dos outros e quem escuta os

nossos, né? /.../ Isso é difícil, porque tem hora que a gente quer reclamar também. /.../ Mas com os outros não, aí realmente é uma situação que não dá. /.../. **Às vezes, é pesado e não dá para levar isso sozinha**" **(Laura).**

"**As nossas fraquezas não podem ser transmitidas dentro das nossas empresas, né?** Não nos é permitido assim dizer das nossas fraquezas. /.../ Até, por exemplo, de criar afeto mesmo com as pessoas. **Hoje, onde eu trabalho ninguém me chama para ir tomar um chope** ((risos)), porque eles vão falar de coisas... não sei se chamam vocês, ninguém me chama, porque eles vão falar de trabalho" **(Maria).**

"Às vezes, você chega para tomar café, tá aquela conversa e aí quando **te veem** todo mundo faz **aquele silêncio** ((risos))" **(Paulo).**

"Dentro da empresa, /.../ **principalmente nós que somos psicólogos tudo que é depositado, tudo é investido em cima da gente. E as fragilidades, as nossas fragilidades, elas não devem aparecer.** Elas até podem aparecer, eu penso assim, mas tem esse **estereótipo**, né? O psicólogo que não chora, que não fica com raiva, perder a paciência de jeito nenhum, não pode. Então, **é um ser acima do bem e do mal, que nós não somos**. Mas temos essa necessidade, por formação, de sermos bem resolvidos em relacionamento, em tudo o que for possível. **Um ser humano acima da média**. Mas o nosso lado pessoal, as nossas dificuldades ou fragilidades ela não podem aparecer. **A gente não pode ter muita vulnerabilidade. A gente precisa ser forte e se resolver** /.../ Tenho que ter carinha bonitinha todos os dias. A gente precisa, de fato, dar exemplo, sabe, simplesmente por ser chefe, já parte por aí. /.../ Só que, além de você ter um cargo de chefia você ainda é **um psicólogo e já é subtendido que essa é a sua matéria, que você seja bem resolvido**. **Eu entendo tudo isso, só que a gente tem um outro lado e não é dentro da empresa que vamos conseguir resolver isso**" **(Rita).**

> "Eu tenho pensado nisso há uns três anos, acho que muitas vezes **a gente é muito mais doador** do que praticante daquilo que a gente estuda, aprende, daquilo que conseguimos analisar. Às vezes, o nosso discurso realmente ajuda, as nossas intervenções são boas, a gente estimula o outro a mudar, apoia, conduz, ajuda nessa mudança, **mas e a gente?" (Aline).**

> "... às vezes, **a gente não volta tanto para a gente**, igual à Aline colocou, para a gente parar, refletir, **a gente está sempre muito voltado em apagar incêndio, atender o outro e contribuir com esse outro**..." **(Helena).**

Essa solidão, decorrente da falta de um coletivo de trabalho, pode acarretar entraves na realização de suas atividades individuais, especialmente porque esses profissionais se percebem sozinhos diante das escolhas a serem feitas e, por conseguinte, das consequências dessas escolhas. Em resposta a isso, os profissionais explicam que participar de um grupo formado por colegas da mesma categoria profissional se torna essencial.

> "**O GPRH é o meu par. E se não fosse esse Grupo eu não sei o que eu faria. Eu teria que estar em outro grupo.** Porque não tem como, assim, a gente se manter atualizado se você não tiver como compartilhar com outros profissionais e como **eu não tenho isso internamente** /.../ **eu precisava disso fora para garantir o êxito do que eu estava fazendo.** Contribuir, mas também receber. /.../ meu crescimento vale mais do que muitas especializações e isso eu devo isso ao Grupo. Foi uma contribuição enorme, eu não posso ficar sem isso. /.../ O RH é uma área extremamente rica de conhecimento e de práticas. Então, eu acho que a troca tem várias funções. /.../ Acho que o profissional de RH, especialmente no meu caso que não tenho par ((risos)), mas até aqueles que tem, quando eles se encontram outros fora da instituição é uma oportunidade. **É uma oportunidade de compartilhar sentimentos, situações, sem expor a empresa** /.../ estou falando do meu sentimento, eu, Rita, que **preciso falar da minha atividade**, então é bom ter esse par /.../ O Grupo é um grande conforto para mim. /.../ **A**

grande descoberta do Grupo é que nós somos todos muito iguais. Nós passamos pelas mesmas situações. Isso pode ser mais intenso ou menos intenso nas instituições, mas é tudo muito parecido" **(Rita).**

"**O Grupo trouxe assim uma bagagem para mim fenomenal e eu acho que só cheguei onde cheguei porque passei pelo Grupo.** Porque eu só tinha trabalhado com RH em recrutamento e seleção em consultoria, o que não é nada de RH. E assumi a implantação do RH em uma empresa. Estava fazendo pós ((graduação)), mas é teoria. **O Grupo foi que me apresentou a prática de RH.** Eu não tinha essa bagagem /.../ O Grupo trouxe para mim como aplicar a teoria na prática. Eu via a vivência das pessoas e trazia aquilo para a minha rotina. /.../ Foi a primeira vivencia prática de ver um RH" **(Mariana).**

"Geralmente **Gerente de RH só tem um**, né? ((risos)). O que você tem às vezes são subordinados, que são pessoas capacitadas, mas com menos experiência que você, então o mais bacana é a **possibilidade de falar a mesma língua.** Você falar e as pessoas entenderem. Fazer uma pergunta e ter uma resposta, né? Às vezes, uma pergunta complexa, mas pode ser uma coisa simples também. 'O que você vai fazer para o dia das mulheres?', igual a Bruna perguntou. Pode parecer bobagem, mas a gente ta todo ano tendo que comemorar as mesmas datas" **(Maria).**

Na percepção dos participantes, o Grupo é importante na redução desse sentimento de solidão e, igualmente fundamental, por se tratar de uma atividade em que sua base é o relacionamento, no sentido amplo do termo. Por isso, nada melhor do que a possibilidade de também cultivar um relacionamento mais próximo com seus colegas de profissão. Nesse sentido, ilustram Mariana e Paulo:

> "Acho porque são pessoas de pessoas, não é não? **São pessoas de relacionamento**, pessoas de troca, acho que é diferente de um profissional de contabilidade, que é tarefa, né? Acho que o perfil do profissional leva a isso ((participar de grupos))" **(Mariana).**

> "... se fossemos uma equipe de TI ((Tecnologia da Informação)) talvez não estaríamos aqui discutindo minhas angústias. /.../ O computador não vai te ensinar muito, **o ser humano é um infinito de possibilidades e de trocas**..." **(Paulo).**

No entanto, ao serem questionados se suas angústias são partilhadas durante as reuniões do GPRH os participantes respondem que é possível expô-las ao Grupo, mas que a própria estrutura das reuniões proporciona pouco espaço para que isso aconteça. Como há um planejamento e a duração da reunião é de apenas quatro horas, o cronograma, uma vez estabelecido, costuma ser bastante estreito e pouco flexível. Inclusive, o momento do "pinga-fogo", que seria uma oportunidade para essas partilhas, se torna restrito diante da programação instituída. Com isso, as trocas em torno das dificuldades de suas atividades acabam ocorrendo de maneira superficial, em função das outras atividades previstas para a reunião. Na percepção dos participantes:

> "**Poucos são os momentos de desabafos profissionais** /.../. **A própria formação do Grupo, pelo menos do GPRH, não é para esse dividir.** Por isso eu acho que não compartilha. Porque eu não sei se as pessoas têm esse conflito que eu tenho. (...) Não acho que ele acontece com cem por cento das pessoas do Grupo. Acho que as pessoas não compartilham por isso. /.../ Mas às vezes você divide uma situação ou outra" **(Mariana).**

> "**... até a própria estrutura dele** ((do GPRH)) **de funcionamento não permite tanto**. /.../ A gente vem trocar experiências profissionais, estudar cases, acho que **o foco é outro.** /.../ **Às**

vezes, acaba replicando o modelo que é da própria empresa. /.../ É um grupo de profissionais então cada um com seu papel...” **(Paulo).**

“**As pessoas não sentem tanta abertura ou se sentem confortáveis para fazer o que estamos fazendo agora.** Porque até então ninguém sabe, eu não sei o que você pensa, então todo mundo administra, mas ninguém fala assim, vamos abrir o coração e falar o que estamos pensando /.../ **Acho que está mais prático.** Mais focado, assim. Tem um planejamento e aí a gente já sabe que vai trabalhar nesse planejamento, aí tem um tema que vai ser trabalhado e a gente tenta focar nisso” **(Helena).**

“**Eu acho que em alguns momentos sim, a gente já teve fases em que a gente compartilhou mais isso, sim**. Eu lembro que a gente teve uma reunião aqui na Picasso, que foi uma reunião que a gente falou: ‘Gente, ((suspiro)), nós precisamos de ajuda’. Em outras situações também. **Hoje se eu quero fazer isso com alguém do Grupo eu vou pontualmente e compartilho. Nem sei se o Grupo está interessado em saber, sabe?**” **(Aline).**

“... porque às vezes não é o objetivo do Grupo no momento, pode ter sido um dia, mas **hoje, talvez o foco seja diferente** /.../ Tem um ano que eu assumi a coordenação ((da área de RH de sua empresa)) e no começo do ano eu tive muitos problemas de relacionamento /.../ Então isso foi difícil. **Só... que eu não achava que tinha que trazer isso para o Grupo**...” **(Letícia).**

Em relação ao momento do “pinga-fogo” há uma percepção de que algumas vezes as dificuldades são expostas como um desabafo. No entanto, na visão dos participantes, não há uma grande preocupação por parte dos membros do Grupo em construir uma solução em conjunto, com vistas a, de fato, apoiar o profissional diante dessas dificuldades apresentadas. Deste modo, existe o desabafo, mas não seu endereçamento e nem tampouco o esforço no sentido de encontrar uma solução. Nesse sentido, pontuam:

> "**Tem hora que no 'pinga-fogo' as pessoas falam, mas não estão dispostas a escutar** /.../. Porque no Grupo fica algo solto, porque nem sempre o Grupo tem tempo para nos pontuar, para acolher e nos ajudar a processar" **(Aline)**.

> "**Quando alguém se expõe eu vejo assim que tem um *en passant***, passa a fita, 'ah, mas é isso mesmo, pronto' e toca a fita, vamos rodar, **vamos seguir com a programação**" **(Lia).**

> "Em alguns momentos eu **percebo julgamento do Grupo** ((durante o pinga-fogo)). Com olhar, com alguns comentários depois que as pessoas veem individualmente e fazem /.../ 'Nossa, mas ela está fazendo isso lá ((na empresa onde trabalha))?" **(Aline).**

Os participantes percebem, assim, que existe o espaço para essa troca, mas nem sempre, esse momento acaba sendo aproveitado de forma a possibilitar um suporte às angústias colocadas. E ainda, uma vez que a dificuldade foi exposta, em alguns casos, o apoio esperado para superá-la não é encontrado.

Há também outra questão pontuada como fator que contribuí para o retraimento das trocas entre os membros do Grupo. Como citado anteriormente, não há uma liderança formal no GPRH, uma vez que a equipe de gestão altera anualmente e qualquer participante pode ocupar essa posição. Em contrapartida, os participantes percebem certa hierarquia informal entre os membros do Grupo, formada por pessoas que estão há mais tempo no GPRH e/ou possuem mais experiência de mercado. Isso acaba gerando inibições e desconfortos, especialmente, no momento de exposição de suas atividades e dificuldades.

> "Eu percebo isso em uma amostra do Grupo assim, de uma **diferença**, até de uma senioridade mesmo também. Quando eu falo dessa questão de às vezes perceber até **um certo descaso**

pelo 'pinga-fogo' do outro, é que existe um glamour em algumas falas, e outras na hora da gente se prontificar e escutar, não existe (...) sendo que tudo o que o outro está fazendo é construção, mesmo que eu já tenha feito aquilo lá, e até para valorizar, **nós não somos um Grupo?**" **(Aline).**

"**... ainda temos que aprender a respeitar o outro**. Queria fazer parte do grupo de apresentação sobre recrutamento e seleção, mas não tinha nada de novo para falar. O que eu vou ter para agregar? **Não tenho diferencial, eu tenho é dificuldade...**" **(Maria).**

"Eu, por exemplo, não imaginava com a maturidade, todo mundo formado, todo mundo trabalhando na mesma área, que tivesse esse tipo de coisa que tem: **o poder de um, o que um pode e o outro não pode, sendo que está todo mundo no mesmo Grupo**. Talvez essas questões eu não esperava encontrar no Grupo" **(Verônica).**

"Já tive uma fase de deslumbramento com certas pessoas, **já tive uma fase de questionar porque que eu não tenho a mesma tratativa que talvez outras.** Igual, por exemplo, essa questão das faltas... para algumas pessoas é super natural, porque a pessoa trabalha muito, é fera e tal, então ela pode faltar. Se eu não sou mega super *power* ((risos)), porque você está faltando? /.../ É nesse sentido que acho que temos que **aprimorar esse respeito e valor pelo outro como um todo" (Maria).**

"... se o objetivo do Grupo é trocar, é reunir os profissionais para que todos possam participar, então **deveria ter algo mais igualitário**, né? Para que todos realmente se sentissem da mesma forma, o mesmo resultado e nesse sentido isso não acontece..." **(Verônica).**

Alguns integrantes se sentem também incomodados com outros acontecimentos no Grupo como as ausências de membros durante as reuniões, a falta de engajamento com as

atividades estipuladas dentro e fora das reuniões e até mesmo a superficialidade que percebem nas trocas profissionais. Como por exemplo,

> "Vejo que as pessoas muitas vezes não participam efetivamente. Às vezes, você envia um e-mail e a pessoa não responde, nem que seja para dizer não tenho, não quero... o que fosse. **As pessoas não se envolvem e isso me incomoda muito**" **(Fernanda).**

> "... tem o poder informal, que não necessariamente é o coordenador quem realmente ditava as regras, porque tinha o coordenador e os outros poderes. /.../A **questão de presença**, nossa, a pessoa ficava 10 meses dos 12 sem vir e ela continuava no Grupo, **porque era meio que vitalício**..." **(Aline).**

> "Não aprofundamos no aprendizado o tanto que deveríamos, ver o que tem de novo no mercado, testes, práticas diferentes, os grupos de trabalho ((grupos formados entre os membros do GPRH para estudar aspectos teóricos da área de RH)) ficam superficiais. **Precisamos aprofundar mais para ter um aprendizado concreto. Percebo que as pessoas não se doam, acho que é comodismo.** As pessoas mais querem receber do que doar. É aquela história: 'eu trabalho muito, sou muito atarefado, mas...'. Eu percebo que em um Grupo como esse você tem que entrar e dedicar e não entrar somente para falar que participa. **E muita gente entra só para falar**" **(Bruna).**

> "... o que eu esperava de troca, de conseguir o enriquecimento profissional eu acho que tem. O que não esperava que tivesse no Grupo é esse **tipo de problema que a gente tá falando aqui, que é o engajamento**, é todo mundo ter o mesmo comprometimento, a mesma postura profissional..." **(Verônica).**

Quando questionados sobre o que poderia ser feito para que o GPRH resgatasse aspectos julgados pelos participantes como importantes para seu o funcionamento ou mesmo seu aprimoramento, eles explicitaram:

> "Minha expectativa quando eu entrei era aprender e crescer junto e isso me atendeu muito bem. O Grupo teve esse marco mesmo no meu crescimento profissional. **Hoje a minha expectativa é que o Grupo tivesse mais coesão, coesão nos propósitos mesmo**" **(Aline).**

> "Como as gestões vão mudando anualmente, a pessoa acaba tendo que dar conta daquilo que é para o ano e não pensa em um universo maior. **O Grupo deveria ter um comitê fundador**, uma turma que além da direção do ano **pudesse estar ali opinando e fortalecendo, para termos essa identidade e essa visão comum**. Acho que falta muito isso. /.../ Reestabelecer e fortalecer /.../ **Precisamos implementar no Grupo as ferramentas que a gente vive**" **(Júlia).**

> "**Eu vejo que é esse engajamento mesmo, essa construção.** As peças do GPRH estão aqui todas desestruturadas, vamos montar de ele novo? /.../ Eu não vou ditar essa regra, porque se não fica um GPRH vivendo do passado, tem que ser o GPRH novo. **Por o GPRH no chão, construir de novo e dar uma cara nova.** /.../ Quando a gente começou o GPRH foi assim, jogar no chão /.../. Foi uma construção que aí ele tomou um gás mais um tempo e depois ficou sem ter esse planejamento. /.../Acho que é importante às coordenações, pelo menos de dois em dois anos, darem uma renovada" **(Bruna).**

Procuramos extrair os elementos mais significativos desse primeiro contato com esses profissionais para elucidar parte da complexidade de suas atividades e suas percepções acerca do Grupo que fazem parte. Apesar de não se constituírem propriamente como um coletivo de trabalho, uma vez que não se trata de um grupo homogêneo de trabalhadores, em função das diferenças entre suas atividades e seus contextos laborais, esses profissionais reconhecem uma

série de semelhanças entre si. Tais similaridades são provenientes, principalmente, do fato de pertencerem ao mesmo gênero profissional e por isso, estarem regidos por regras comuns. Como define Clot (2010b) trata-se de regras "impessoais não escritas que definem, num meio dado, o uso de objetos e o intercâmbio entre as pessoas (...) das regras da vida e de ofício destinadas a conseguir fazer o que há de fazer (...) gestos possíveis e impossíveis dirigidos tanto aos outros como ao objeto" (p.50).

Embora seja possível perceber críticas sobre o funcionamento do GPRH, é inquestionável sua relevância para cada um de seus integrantes. Eles, portanto, reconhecem seu valor como possibilidade de contato mais aproximado com pessoas que pertencem à sua categoria profissional, além de um aporte para o desenvolvimento de suas atividades individuais, muito embora percebam alguns fatores que de certa maneira dificultam essa partilha. Nos termos da clínica da atividade, percebemos que a forma como a reunião é constituída dificulta a circulação dos estilos pessoais. Com esse pouco espaço para a estilização, como validar e confrontar as questões colocadas pelo gênero profissional, de maneira a contribuir, simultaneamente, para o desenvolvimento desse coletivo de trabalho constituído e das atividades individuais dos profissionais dessa categoria?

Por esse motivo, nos interessamos em proporcionar aos participantes do nosso estudo uma oportunidade, através do método de instrução ao sósia, para que de fato eles pudessem compartilhar suas dificuldades e confrontá-las com os colegas. A partir disso, possibilitar o aumento de seus poderes de ação frente às situações ocorridas em seus contextos de trabalho e se possível, contribuir para um funcionamento mais efetivo do GPRH.

Desse modo, essa foi a demanda construída junto aos participantes da pesquisa, já que eles percebiam que a reunião do GPRH não os permitiria realizar o que estava sendo proposto pela nossa pesquisa: propiciar um espaço onde as angústias e dificuldades pudessem, de fato, ser compartilhadas, além de identificar nessa experiência a possibilidade de desenvolvimento

desses profissionais. Ao expressarem seu interesse em fazer parte de nosso estudo, os participantes disseram:

> "É uma oportunidade de **participar de uma coisa nova, uma experiência diferente**, com profissionais da mesma categoria profissional" **(Verônica).**

> "Poder participar de algo para **construir essa história, ter algo falando da nossa profissão, dos nossos sentimentos, angústias, nesse lidar, né?** Porque cuidamos muito de tudo o que acontece na empresa e com as pessoas e as **nossas angústias ficam às vezes com a gente e às vezes não conseguimos compartilhar" (Fernanda).**

> "Acho que é um **momento de reflexão**, que a gente acaba voltando um pouco pra gente descobrindo coisas que no dia-a-dia passam batidas e a gente acaba não percebendo. Então eu acho que vai ser **um momento rico de identificar oportunidades de crescimento, melhorias, e que às vezes estavam, até então, escondidos e que podem aparecer nesse momento" (Helena).**

> "... Por ser um grupo de psicólogos acaba sendo não só uma possibilidade de troca, mas de **chorar as pitangas mesmo**. **De pessoas que entendem, não só tecnicamente o que você está dizendo, mas também afetivamente** /.../ quando a gente falou sobre a pesquisa: 'poxa, estudar o profissional de RH', então eu vi muito valor nisso, **eu não conheço tantas pesquisas que falam sobre o profissional de RH e eu poder contribuir de alguma forma, até para eu entender se a minha experiência é única ou se as pessoas compartilham**..." **(Maria).**

Como já dito, a instrução ao sósia, diferentemente de entrevistas semiestruturadas e de reuniões em grupos, é um instrumento de intervenção que possibilita ao sujeito o contato com

o real da atividade. Através da escolha de uma sequência do seu cotidiano de trabalho, a instrução pode permitir que ele utilize a experiência como meio para viver outras experiências e com isso, descobrir outros possíveis para sua ação. O sósia funciona, portanto, como um meio deslocado, um contato artificial consigo mesmo, contribuindo para que a atividade realizada durante a instrução se torne disponível para que outras experiências sejam realizadas (Clot, 2010b).

Cientes de nossa limitação na realização de uma análise aprofundada dos dados obtidos na intervenção, conforme sugerido pela clínica da atividade, apresentaremos a seguir fragmentos da instrução ao sósia realizada com cada um dos participantes dos subgrupos G1 e G2, respectivamente. Mais adiante, mostraremos as discussões e seus desdobramentos ocorridos no encontro final com os subgrupos. Para cada participante, elegemos os temas mais significativos que surgiram ao longo de sua instrução, organizados em extratos que serão expostos nos próximos tópicos[42].

Tendo em vista nossa preocupação com a preservação de suas identidades e da confidencialidade das informações trazidas pelos participantes nos momentos da instrução, alguns pequenos ajustes foram feitos em seus relatos, assim como a omissão de elementos importantes que surgiram em seus discursos e que não fizeram parte das análises descritas a seguir.

4.1 Subgrupo G1

4.1.1 Letícia: “Então você não vai cobrar”

Letícia trabalha na empresa Da Vinci, onde atua como Coordenadora de Recursos Humanos, sendo responsável por gerir alguns dos subsistemas de RH. Como sequência de seu

[42] Os extratos apresentados a seguir foram retirados levando em consideração todo o processo da instrução ao sósia realizada com cada participante. Sendo assim, apresentam momentos em que a pesquisadora atua como sósia, bem como quando os colegas assumem essa posição.

cotidiano de trabalho Letícia escolheu uma reunião de acompanhamento realizada semanalmente com toda sua equipe, cujo objetivo é avaliar o andamento das atividades designadas a eles. Foram extraídos alguns extratos que reproduzem os impasses de Letícia em relação a essa reunião, representados no Quadro 4.

Logo no início de sua instrução, Letícia sinaliza seu incômodo em cobrar de sua equipe as atividades a serem realizadas. Inicialmente, ela relaciona essa dificuldade à política da empresa, que permite que as pessoas que estão atualmente no nível operacional assumam funções de liderança futuramente. Caso isso ocorra, ela passaria a ser par ou até mesmo subordinada a uma dessas pessoas que hoje fazem parte de seu grupo de subordinados (Extrato I).

Porém, ao longo de sua instrução foi possível perceber que seus impasses ocorriam em função de outras circunstâncias. Dentre elas, está seu desconforto em lidar com uma de suas subordinadas, N., que mesmo com o passar do tempo, não aceitou de maneira positiva a promoção de Letícia, porque gostaria de ter tido a oportunidade em seu lugar. Em função disso, N. assume uma posição mais distante, o que faz com que, enquanto sua coordenadora, Letícia tenha que estimulá-la a ser mais participativa durante as reuniões. Além disso, ela se sente, de certa forma, desafiada pela maneira como N. se comporta perante a ela, contribuindo para que a condução da reunião se torne ainda mais delicada (Extrato II).

Outro impasse de Letícia está relacionado à equipe como um todo. De acordo com sua percepção, as pessoas poderiam ser mais pró ativas e resolverem as dificuldades em torno da execução de suas atividades de maneira autônoma, sem sua interferência constante. Contudo, ao longo da instrução ela também percebeu que por não possuir plena confiança em sua equipe, acaba centralizando a resolução dos problemas enfrentados por eles, não permitindo que eles os solucionem de maneira independente (Extrato III).

Todas essas interferências fazem com que Letícia encontre maneiras de não realizar estas reuniões de acompanhamento. Ao adiá-las ou mesmo cancelá-las, ela revela uma forma de se esquivar do enfrentamento desse impasse (Extrato IV). Todavia, o encontro com seus sósias, propiciou uma reflexão acerca de outras possibilidades para essa reunião, fazendo-a repensar na forma como ela a tem conduzindo até então (Extrato V).

Quadro 4 – Instrução ao sósia Letícia

Extrato I	1. **Letícia:** A gente tem uma reunião mensal de planejamento e uma reunião semanal que eu tenho que cobrar as atividades da semana. 2. **S:** Então suponha que eu seja sua sósia e que eu vou substituí-la em seu trabalho. Quais instruções você deveria me transmitir para que ninguém perceba a substituição? 3. **I: Ixi... Então você não vai cobrar ((risos)). Você não vai fazer.** 4. **S:** Eu não vou fazer? 5. **I: Não é que você não vai fazer, mas é difícil para você** (...) é difícil você ter esse cuidado, porque agora você pode ser coordenadora, mas depois essas pessoas podem ser os coordenadores. Então a gente tem que ter esse cuidado, assim, de cobrar.
Extrato II	6. **S:** Eles ((equipe)) tem liberdade comigo ((para se colocarem durante a reunião))? 7. **I:**...**Tem liberdade com você para falar**. Talvez uma pessoa não tenha ((N.)). Ela começa não tendo liberdade fica só concordando, mas depois ela dá uma ideia /.../ **Você tem que motivar a N., trazer ela para o grupo /.../ perguntando para ela, pedindo a opinião dela**... /.../ 8. **I:**...**Ela é difícil em relacionamento**. No sentido de que querer sempre ser a melhor. /.../ **Ela disputa com você**. /.../ Porque ela queria estar no seu lugar... /.../ 9. **I:**...**Como ela é difícil de relacionar você deixa ela mais solta, e isso não pode. Você tem que ficar mais perto. Tem que cobrar do mesmo jeito que você cobra dos outros**. /.../ É difícil, cobrar dela porque ela é uma boa profissional que queria estar no seu lugar. **Você se sente testada.** 10. **S:** Testada como? 11. **I:** Ela... Como eu posso dizer (++). **Ela não facilita seu trabalho**. Mesmo sabendo as respostas ela vai te testando. /.../ Você tem que ter um cuidado melhor, maior com ela que te dá um trabalho. **Te dá um desgaste.** /.../ 12. **I:** Então essa semana você estava muito convicta ((que iria fazer a reunião)), aí no final do dia a N. fala que vai ter que levar a filha ao médico e não vai na segunda. 13. **S:** O que eu senti? Fiquei aliviada? 14. **I:** Aí... (+), aí olha só, **você sente (+) que você tem que pensar nisso**, porque você marca uma reunião, até então nada, aí depois na sexta-feira na hora de ir embora aí ela vira e fala que tem médico e não vai na segunda. **Tem alguma coisa estranha.** 15. **S:** Mas eu não posso fazer sem a N.? 16. **I: Ah (+), mas aí mais aí não é (+) não vai ficar (+).** 17. **S:** A reunião tá marcada. Porque eu não posso privilegiar quem tá lá? 18. **I: Porque você precisa da equipe toda.**

Extrato II (Continuação)	19. **S:** Ela me dá um retorno depois... 20. **I: É... mas você falou que vai remarcar...** 21. **S:** É uma forma de dar uma sacudida nessa N., né? Por que ela tem que estar nesse lugar o tempo todo? 22. **I: É... mas tem muitas coisas que ela é responsável, que ela tem que dar o retorno.** /.../ 23. **S:** Eu conseguiria fazer a reunião sem ela? 24. **I: Você consegue, mas você não vai, (+) essa parte você não vai conseguir definir não**. /.../ (++) Mas e se você um dia você não puder numa segunda feira você vai desmarcar. E se a sua equipe não puder você não vai desmarcar? 25. **S:** Eu que faço a reunião, né? Meu compromisso é estar lá toda segunda para a reunião. Se eu tiver que marcar médico vou marcar outro dia. É uma coisa combinada há muito tempo. Todo mundo também tem que estar ciente disso. Isso não é novo. 26. **I: É (+).**
Extrato III	27. **S:** Eles ((equipe)) se sentem confortáveis em falar na frente dos demais colegas? 28. **I: Sentem, Sentem (+) você é que não se sente confortável de fazer essa cobrança.** Porque você acha que **as pessoas deveriam ter a pró-atividade** de fazer, de te informar e não ter que ter essa formalidade de ter uma reunião semanal pra cobrança. /.../ Você acha que eles são adultos o suficiente. 29. **S:** Isso me incomoda? 30. **I: Isso te incomoda** (++). 31. **S:** Eu falo para eles isso? 32. **I: Não. Você não fala.** 33. **S:** Eu demonstro? 34. **I: Não** (+). /.../ 35. **S:** Essa reunião é uma reunião que eu estou cobrando o andamento daquela tarefa. Aí vamos supor que não está andando bem por uma dificuldade da pessoa. Se for técnica eu vou lá e ajudo e se for, por exemplo, uma negligência, a pessoa não está se dedicando? 36. **I:** (+) Bom, aí normalmente, você pega a atividade para fazer. 37. **S:** Eu mesma faço? 38. **I:** É. **Você pega (+) não é que você ache certo, mas por enquanto, você ainda pega e faz** (+) porque você precisa ter o resultado (+). Você vê que você sentando com a pessoa e mostrando para ela não vai resolver. Você trata isso como um problema, pega e faz. 39. **S:** E eu dou conta de fazer tudo isso que eu pego para mim? 40. **I: Não, você não dá conta**. /.../ Às vezes você leva trabalho para casa. **Mas você também está aprendendo**. **Você está começando a entender que você tem que dividir até esses problemas.** /.../ E essa semana sua chefe falou isso mesmo, que você está cheia de pastas, e a **sua equipe está com tempo e você pode distribuir para sua equipe.** /.../ 41.**S:** Como a reunião é aberta e as pessoas precisam se expor, eu sinto que elas ficam constrangidas, tipo, elas falam que fizeram, mas não fizeram? 42. **I:** Elas:: (+) elas não ficam constrangidas (+) como eu posso dizer (+) **elas valorizam mais a atividade.** Elas falam que gastam mais tempo, porque o sistema cai muito ou porque não conseguem fazer alguma coisa, que não é tanto assim, entendeu? **Elas supervalorizam**. Mas só em alguns momentos. 43. **S:** Eu percebo e pontuo essa supervalorização? 44. **I:** É. **Você insiste**, você fala: "não, hoje o sistema tá bom, pode tentar que você vai conseguir". Isso, "o que te impede então, me fala para eu te ajudar". Você vai falar isso. **Você nunca questiona a sua equipe.** /.../ Questiona tipo assim, você está errado. Você está exagerando. Você não fala. Você fala assim: "o que eu posso fazer para te ajudar?". Você devolve a pergunta. 45. **S:** Então geralmente eu só devolvo a pergunta?

Extrato III (Continuação)	46. **I:** Deixa eu ver... é porque **você é uma pessoa que não gosta de se indispor com as outras pessoas, por isso que você acha que essa reunião de cobrança é uma reunião chata. Você não precisa ser cobrada, então...** 47. **S:** Eu não gosto de ser cobrada? 48. **I: Você é super tranquila, você pode ser cobrada.** /.../ 49. **I:** Eu gostaria de chegar na reunião e as pessoas estivessem mais (+) a sua equipe estivesse mais (+) como que fala (+) **atitudes mais proativas**, já falarem que já fez, que já aconteceu, que tinha um problema que já resolveu. 50. **S:** O que eu posso fazer para que minha equipe consiga evoluir para essa iniciativa? 51. **I:** É isso que eu falei com minha outra sósia. **Você vai começar a não dar as respostas para sua equipe. Você vai começar a devolver a pergunta de uma outra forma para fazer a sua equipe pensar e conseguir resolver o problema, ficar mais independente.**
Extrato IV	52. **I: Tem semana que você não faz::** ((reunião semanal)) /.../ **Você arranja uma desculpa**. Você vira e fala assim: "ah, hoje não vai dar porque tem reunião de não sei o que". 53. **S:** Eu postergo? 54. **I: Posterga.** /.../ 55. **I:**..."Então tá gente, então agora semana que vem nós vamos reunir, **se a gente conseguir reunir**". Você fala isso... /.../ 56. **S:** Eu falo que eu vou tentar me reunir com eles? 57. **I:** Pois é... **porque você não vai fazer toda semana** ((sussurro)). **Às vezes, você demora uns quinze dias para fazer.** 58. **S:** Eles me cobram? 59. **I: Eles não cobram. (+) Eles devem gostar de não ter essa reunião.** 60. **S:** Eles devem gostar? 61. **I: Eles devem gostar. Eles não te cobram.**
Extrato V	62. **S:** Eu já pensei em outra forma de fazer essa reunião? 63. **I:** Você falou com sua chefe essa semana sobre isso. /.../ **Você conversou com ela e falou que estava com essa dificuldade inclusive** ((de cobrar da equipe)). Aí a sua chefe falou: "vamos fazer o seguinte, vamos fazer essa cobrança por e-mail. Você pega o seu planejamento que tem as datas e você solta toda segunda-feira as ações que sua equipe tem que fazer: N. você tem que fazer isso. V. você tem que fazer isso. Qualquer dúvida você vai acompanhando individualmente". 64. **S:** O que eu achei dessa sugestão? 65. **I: Você achou mais fácil, mas você não gostou, pois você acha que tem que conversar com sua equipe.** Ter esse momento da reunião para poder saber como tá a atividade deles. Se tá evoluindo bem. **Você acha importante, mesmo sendo difícil.** /.../ 66. **S:** Mesmo eu não concordando com a sugestão do e-mail, eu tenho essa liberdade para falar ((falar com a chefe que não concordou))? 67. **I:** Nesse momento, você fez o que ela pediu. 68. **S:** Mas eu achei que não seria eficaz. Eu falei isso com a minha chefe?

Extrato V (Continuação)	69. **I: Você acha que tem que ter a conversa, mas você não falou**. Ela te falou isso como se fosse um facilitador, porque a outra coordenadoria faz isso. Ela falou olha: "você começa mandando os e-mails, você fala que você teve reunião comigo, que você foi cobrada disso, que isso é uma coisa que você tem que melhorar, aí pode te dar até um respaldo melhor. Se sentir mais à vontade, entendeu?" 70. **S:** Acho que isso vai funcionar, no sentido de eu expor uma fragilidade, isso será importante para fortalecer minha equipe? 71. **I: Não sei, porque (+) se você fizer como se fosse um e-mail. É porque tem dado muito certo na outra coordenadoria, mas são equipes diferentes.** (+) A coordenadora falou exatamente isso, que ela também não conseguia reunir. Então assim (+) você está tentando deixar a coisa mais leve, mais fácil, sem ter aquela preocupação e tal. **Você achou que o e-mail poderia ser interessante, mas depois você ficou pensando que você tem que ter o contato maior com sua equipe.** Você tem que estar mais perto dela, conversar com ela. Você achou que o e-mail vai ficar muito (+) impessoal. **Na conversa você achou a ideia interessante, mas depois você viu que é você que tem que transpor essa barreira de achar difícil cobrar, entendeu?** (+). /.../ 72. **S:** Eu posso conversar com a minha equipe sobre o que eles acham da reunião? 73. **I: Pode. Poder você pode.** 74. **S:** E ai? 75. **I: Não sei, (+) é uma boa pergunta.** /.../ 76. **I:** É **na informalidade que você estará perto da sua equipe (+), mas:: você também acha importante ter essa reunião para ter um acompanhamento formal mesmo**. Porque informalmente você pergunta e tal e a sua equipe fala que tá fazendo, mas **você vê que está devagar, que pode ser mais rápido. Então se tiver um evento formal de cobrança eles ficarão mais... (+)** 77. **S:** Eu faço ata com pendências? 78. **I: Não**. Você faz no planejamento mesmo, você coloca ok, em andamento... 79. **S:** Não, eu faço um documento formal com o prazo de entrega? Eu recombino e mando o combinado? 80. **I:** É, mas **você não faz ata não**. Dentro do planejamento que você tem, que você tem lá uma planilha de Excel, você tem um campo de observação. Se tem que mudar o prazo você vai lá e muda a data. 81. **S:** Quando eu mudo a data, eu sinalizo que eles não cumpriram o combinado ou quando eu mudo a data fica parecendo que a data é lá na frente? 82. **I: No documento fica parecendo que é essa data** ((posterior)). 83. **S:** Isso incomoda a minha equipe no sentido de ter pendências, de não ter feito? Porque quando eu jogo para frente e olho o documento parece que fica tudo sob controle. 84. **I:** É (+) **Fica tudo bem. Você não faz isso não.** 85. **S:** Como eu conheço as pessoas que trabalham comigo, se eu mudar a estratégia e começar a escrever lá: "pendência tal, nova data de entrega", teria um efeito positivo? 86. **I: Você acha que é uma boa ideia**. Porque inclusive é isso que a sua colega faz com o e-mail, ela fala que evidencia os atrasos, então a pessoa sabe. Mas a equipe dela é mais tranquila. Sempre a outra equipe é mais tranquila... 87. **S:** Mas então pode ser um combinado. Eu falo para eles que estou querendo mudar a reunião, deixá-la mais produtiva e pra gente não se perder, porque é muita coisa, a gente vai fazer ata, todos os combinados que a gente refizer vamos colocar lá, para todo mundo saber o que tem que ser feito. 88. **I: Pode ser (+) Pode ser uma boa estratégia (+) Pode ser. Você vai acompanhar e se estiver dentro do prazo tá tudo bonitinho ok, se tiver em andamento ok, se tiver em atraso... é, você pode fazer isso.** 89. **S:** Eu faço as duas estratégias: eu formalizo, mas eu não deixo de conversar pessoalmente. 90. **I: É uma boa estratégia (+) até que você tem melhorado bastante** ((risos)).

Ao final do encontro, Letícia expõe seu sentimento em relação à instrução:

> "É difícil, viu? Tinha hora que até eu me confundia nos meus pensamentos. Porque isso é uma coisa que é rotineira para mim, então conseguir explicar... Eu me senti bem. Porque te faz refletir. Eu me via lá na minha sala. Eu via a cara das pessoas. **Eu me via mesmo fazendo aquilo que eu estava te falando** /.../ Igual a um filme, você vai e fica relembrando, é interessante. A Ana ((pesquisadora)) questionava e eu falava: **'É... boa pergunta, não tinha pensado nisso, por várias vezes eu ficava assim: não tinha pensado nisso** ((risos)) /.../ **Eu escolhi essa atividade porque está me demandando mesmo, está me incomodando**" **(Letícia).**

Ao ouvir sua gravação, Letícia pontuou em sua devolutiva, durante o encontro posterior à sua instrução, o quanto sentiu veracidade nos elementos trazidos por ela durante a instrução aos seus sósias. Mas, ao mesmo tempo, por vários momentos percebeu que estava transmitindo uma realidade muito positiva se comparado ao que de fato acontece no seu relacionamento com a equipe. Segundo Letícia:

> "Perguntaram assim ((durante a instrução)): 'A sua equipe tem (++), você pode falar para sua equipe que você está com essa dificuldade de cobrar?'. Aí eu: 'Posso'. 'Quando você cobra, a sua equipe recebe bem?'. 'Recebe'. Aí eu coloquei ((em suas anotações)): **recebe bem nada não, uai** ((risos)). **Se recebessem bem iam querer ter reunião toda semana. Nada! Se não tem reunião eles não acham ruim** ((risos)). /.../ Não é que vai brigar, mas não é assim, aceita bem::, tudo bem::, **porque se estivesse tudo bem isso não seria um problema para mim**, entendeu? **Então, assim, depois de ler e de escutar você ainda repensa::** (+). Tudo que eu falei acontece, mas eu acho assim, eu achei que eu acabei me (+) **você acaba se justificando**. Depois você escuta e fala: "**não é bem assim**". /.../ Não é verdade né, Letícia? **Você pode até**

querer que seja assim, mas não é bem:: assim, se não isso não seria um problema" **(Letícia).**

No relato acima, Letícia se refere a situações como as expressas nas frases 7, 28, 42 e 73. Ela afirma que sua equipe tem liberdade para falar durante a reunião, não ficam constrangidos ao serem cobradas na frente dos colegas e ainda, que ela poderia conversar com eles a respeito de suas opiniões sobre a dinâmica da reunião. Todavia, ao se escutar, percebe que na realidade isso não acontece e que se a equipe se sentisse tão à vontade durante a reunião, como ela acreditava, haveria uma cobrança por parte deles quando Letícia adia ou mesmo cancela a reunião.

No Extrato II, as frases de 15 a 26 demonstram a confrontação entre Letícia e suas sósias a respeito da realização da reunião semanal, mesmo na ausência de N.. Inicialmente, nas frases 16 e 18, Letícia demonstra que essa opção não seria viável. À medida que a confrontação continua, como nas frases 20, 22 e 24, é possível perceber o início de uma reflexão sobre a possibilidade de fazer a reunião sem N., porém, a palavra "é" ou "consegue" andava ainda sempre acompanhada da palavra "mas". Apesar disso, a última frase desse extrato (frase 26) termina somente com a palavra "é", sugerindo que Letícia passou a considerar a possibilidade de realizar a reunião mesmo com a ausência N..

Nesse extrato, é possível perceber como a confrontação com os sósias vai alterando o pensamento de Letícia a respeito da possibilidade de realizar a reunião sem a presença de N.. Percebe-se, portanto, um deslocamento de seu ponto de vista, a partir de uma reorganização funcional de seu pensamento por meio do diálogo e das controvérsias com seus colegas de profissão (Clot, 2010b).

Na semana seguinte à sua instrução, Letícia propôs à sua equipe a manutenção da reunião mesmo na ausência de N., porém, a equipe preferiu aguardar por ela e realizá-la no dia posterior. Apesar de ter concordado com a sugestão da equipe, Letícia considera um

grande avanço de sua parte ter conseguido ao menos sugerir algo que anteriormente não seria nem cogitado. Como ela relata:

> "A reunião não foi na segunda porque eu esperei N. chegar. Eu falei: "Gente a N. não veio hoje, mas a gente tem reunião marcada". A equipe falou: "Ah vamos esperar, dá para esperar" /.../ **Fiz a reunião de semana passada e fiz cobrando mais mesmo**, acho que o pessoal até assustou. Com a N. mesmo eu falei assim: 'E aí N.? Você conseguiu formatar?' Ela falou: 'Não, ainda não consegui'. 'Quanto tempo mais você precisa?'. **É uma coisa que eu nunca tinha falado**. Eu teria falado: 'Ah, então tá!'. **Dessa vez eu pus prazo**" **(Letícia).**

É possível perceber nesse relato de Letícia uma mudança de postura de sua parte. Ela conseguiu cobrar a realização de uma atividade que estava sob responsabilidade de N., diferentemente da forma como fazia anteriormente, como na frase 9. Durante sua devolutiva, Letícia percebe que, apesar de ter assumido a coordenação, continuou tendo a mesma atitude com N. da época em que as duas atuavam no mesmo cargo, isto é, "como colega de trabalho eu já sabia que para ter uma boa relação com ela, você tem que ter uma certa distância, não tem que competir com ela" **(Letícia)**, além de ser preciso valorizá-la a todo tempo. Letícia notou, portanto, que anteriormente deixava N. "solta", como descreve na frase 9, não somente por confiar em sua capacidade, mas por se sentir confortável em não ter que entrar em atrito. Após se escutar, pontuou:

> "**Agora do mesmo jeito que eu faço com os outros eu faço com ela** /.../ **Estou agora no pé da N. e ela está vendo a diferença, eu acho. Estou feliz de conseguir fazer isso.** De passar por essa barreira, porque é difícil. É difícil mesmo. Na segunda-feira ((da semana seguinte à reunião com a equipe)) eu falava assim, vou cobrar da N.. 'Ah, mas ela falou segunda-feira, vou esperar'. /.../ Hoje ((terça-feira)) eu falei: '**E aí, como é que tá, já fez?**'" **(Letícia).**

Letícia percebeu também o quanto ela estava centralizando atividades e a resolução dos problemas de sua equipe e, com isso, ficando sobrecarregada e, até mesmo, privando seus subordinados de aprenderem a partir de suas próprias dificuldades, como expresso nas frases 36, 38, 40 e 44. Em relação a essa postura, observa: "eu tenho sentido desde que eu me reuni com minha chefe, que eu relatei o problema, e da semana passada que a gente conversou ((no dia de sua instrução)), que **eu tenho delegado mais, cobrado mais e dou mais (+) responsabilidade**" **(Letícia).**

Letícia também observou que ao ser questionada por sua sósia se teria dificuldades em ser cobrada (frase 47) respondeu que não percebia problemas quanto a isso (frase 48), embora durante a escuta de sua gravação tenha percebido que não se sente tão à vontade em ser cobrada como havia afirmado. Além disso, notou que mesmo não estando de acordo com a sugestão de sua gestora, para não entrar em desacordo com ela, optou por não considerar sua sugestão e fazer da forma como acreditava que seria mais eficiente, como relata nas frases 65, 67, 69 e 71. Nesse sentido, observa:

> "**Eu tenho dificuldade de cobrar**. Tá, ponto. Aí ela ((sósia Fernanda)) falou assim: 'Eu não gosto de ser cobrada?' E eu falei 'Gosta'. Aí eu coloquei assim ((em suas anotações)): **'Gosta de ser cobrada? Diz que sim'.** Aí eu escrevi: **'Será?'** ((risos)). /.../ Fui lá conversar com a minha chefe, falei das minhas dificuldades. Ela me sugeriu um negócio e eu não gostei de nenhuma sugestão /.../ Eu não gostei e não vou fazer. /.../ **Aí é que tá, eu acho que eu tenho abertura para escutar a crítica. Mas eu sou cabeça dura na hora que eu vou fazer.** Você me sugere, mas se eu não concordo, a coisa vai ser do meu jeito. **Então, isso eu percebi e falei: 'Ah Letícia, não é bem assim não, está faltando uma abertura'**. Não tenho problema de ser cobrada, mas a ação...**eu tenho que /.../ discutir e argumentar. Isso eu achei**

> **interessantíssimo.** Falei: ‘Olha eu acho que não é bem assim não?’ /.../ **Você é aberta a crítica, mas gosta de fazer do seu jeito**” **(Letícia).**

Durante a escuta de sua instrução, especialmente em relação à frase 50, Letícia reflete: “Será que eu faço alguma coisa para minha equipe ser proativa? /.../ Se eu quero que ela seja mais proativa, o que eu posso fazer? Preciso pensar nisso até em relação ao planejamento da reunião” **(Letícia).** Como possível solução para o desenvolvimento de sua equipe e da própria reunião, ela passou a considerar a viabilidade de colocar em prática algumas das sugestões de seus sósias, como exposto no Extrato V.

Nesse extrato é possível perceber, fazendo uso dos termos de Clot (2010b), a dinâmica dos encadeamentos conversacionais por meio do qual Letícia desenvolve seu pensamento. Ao final, na frase 88, ela demonstra como vai construindo seu raciocínio até concluir que as sugestões poderiam ser efetivas: “... Pode ser. Você vai acompanhar e se estiver dentro do prazo tá tudo bonitinho ok, se tiver em andamento ok, se tiver em atraso... é, você pode fazer isso...”. A respeito de sua reflexão sobre as sugestões recebidas, Letícia salienta:

> “Até foi a Helena que falou /.../ **A questão de sinalizar os atrasos, fazer ata de reunião, achei superimportante.** Que é isso, não é sinalizar o atraso, mas **é sinalizar as coisas que não estão dando certo e as coisas que você tem que argumentar**. **A minha dificuldade da cobrança é sinalizar o que não está bom**. /.../ Você está em uma equipe de trabalho e é isso mesmo. Fez, não fez, está atrasado, por quê? Não é porque o sistema está ruim /.../ **E eu como coordenadora tenho que chamar atenção. Fico fazendo papel de mãe, só passo a mão na cabeça” (Letícia).**

Ao final de sua devolutiva, Letícia pontua sua conclusão em relação à dificuldade em cobrar de sua equipe e até mesmo no relacionamento que ela estabelece com as pessoas em

geral. Não se trata da possibilidade de elas assumirem no futuro um cargo de liderança, como ela relata na frase 5, mas pelos motivos expressos na frase 46 e de seu comentário abaixo:

> "Pra mim é difícil, não sei:: **é muito pelo fato de eu não querer me indispor com a pessoa, com ninguém. Eu não gosto de me indispor com ninguém.** Eu sou uma pessoa /.../ que gosta de estar bem com todo mundo. **Não gosto de criar (+) atrito**. Então, se você não chama atenção você é boazinha, gente boa, tranquila, não vai se indispor e tal. Quando você assume essa postura de coordenadora, você tem que chamar atenção. /.../ Isso o T. ((marido)) me fala muito. As pessoas não têm que gostar de mim não, eu tenho que dar resultado. /.../ Mas eu sou psicóloga, né gente? ((risos)) /.../ **Mas eu consegui perceber essa evolução.** Espero que isso se sustente. /.../ **Eu vi que é muito uma dificuldade minha, que você acaba passando para sua equipe**. /.../ **Conversando aqui, falando com as minhas sósias, me fizeram pensar em aspectos diferentes. Eu fiquei pensando sobre isso. Falei: 'a hora é agora, então vamos tentar'. Não é assim da água para o vinho, mas já é alguma coisa, melhorou**" **(Letícia).**

Como é possível perceber, ao longo de sua instrução e de sua devolutiva, Letícia trouxe novos elementos para a análise de sua atividade, passando a refletir sobre o verdadeiro motivo pelo qual ela age de determinada maneira e não de outra. A partir de suas reflexões, começou a agir de forma diferente com sua equipe, baseada no propósito de desenvolver suas práticas enquanto Coordenadora de RH, propiciando, por conseguinte, o desenvolvimento das atividades de seus subordinados.

4.1.2 Fernanda: "As minhas ações não são vistas como atitudes?"

Fernanda é Analista de Recursos Humanos na empresa Picasso. Inicialmente, foi contratada para atuar em alguns dos subsistemas de RH. Devido às mudanças recentes ocorridas na empresa, a área de Recursos Humanos foi reestruturada e, com isso, passou a

atuar apenas com recrutamento e seleção. A equipe da qual ela faz parte é composta por analistas e assistentes que respondem diretamente à Gerente de RH. Como sequência de seu cotidiano de trabalho optou por trazer para a instrução ao sósia uma reunião a ser realizada no dia seguinte entre ela e sua gerente, com o objetivo de acompanhar as vagas em aberto sob sua responsabilidade.

Foram extraídos extratos que representam algumas das dificuldades enfrentadas por Fernanda em seu ambiente de trabalho, representados no Quadro 5. Ainda no início de sua instrução, ela revela os primeiros indícios de sua pouca motivação com seu trabalho, ao relatar sua preferência em ficar no carro quando chega mais cedo, ao invés de entrar na empresa (Extrato I). À medida que a instrução continua, é possível perceber que essa pouca motivação é decorrente do difícil relacionamento com algumas pessoas da equipe (Extrato II) e do seu descontentamento em atuar somente focada em processos seletivos (Extrato III). O último extrato apresenta algumas possibilidades apresentadas por seus sósias, para que Fernanda possa tentar ampliar seu raio de ação frente às situações por ela enfrentadas.

Quadro 5 – Instrução ao sósia Fernanda

Extrato I	1. **S**: Eu chego antes de 8h04 ((início da jornada de trabalho))? 2. **I: Você geralmente chega bem mais cedo, só que você fica no carro até dar o horário** ((risos)). Às vezes cinco para as 8h00 você bate o ponto. 3. **S:** O que eu fico fazendo no carro? 4. **I:** ((risos)) Você lê jornal, você escuta CBN, você fica à toa. 5. **S:** Eu prefiro ficar no carro? 6. **I: Prefere. Você acha o ambiente** ((da área de RH)) **às vezes pesado.** As pessoas de manhã geralmente estão mais mal humoradas. Você não. Você já chega dando bom dia muito alegre e tem gente que às vezes nem responde. **Você não faz questão de ficar lá mais cedo não. Você já tem que ficar lá até 18h00 mesmo.**
Extrato II	7. **I:** Tem gente que às vezes cumprimenta e às vezes não. /.../ no decorrer do dia às vezes vai ficando mais relaxado e brinca e chama de apelido e **você vai ficando com raiva**. Isso, você fica com raiva. /.../ **Fica parecendo falsidade**, sabe? De manhã não conversa e depois chama de apelido, te pede favor. /.../ 8. **I: Todas** ((as pessoas da equipe)) **você ajuda quando pede, mas nem sempre de coração tão aberto**. **Você tem meio preguiça das pessoas** por esses motivos. Às vezes, são até pequenos, mas para você são motivos para não se aproximar dessas pessoas. **Você ajuda porque é profissional e porque está no mesmo departamento e porque depende do trabalho um do outro, né?**

Extrato II (Continuação)	/.../ 9. **I:** Você preferia que as pessoas não fossem essa falsidade, fossem falsas. Você acha que é mais por conveniência. 10. **S:** Às vezes, eu ajo por conveniência? 11. **I: Para você não ficar toda hora brigando.** Porque senão você ia dar umas respostas mais diretas que iam causar conflito. **Você evita o conflito.** /.../ 12. **S:** Eu sinto suporte por parte dessa minha equipe para a realização das minhas atividades? 13. **I: Algumas pessoas sim, outras você prefere não falar.** /.../ 14. **I:**...antes na área que você queria ter maior atuação, você lidava com pessoas que você não gostava muito. Então era **mais desgastante o dia-a-dia**. Você tinha que pensar para responder, tinha que ficar contornando a situação para não gerar desgaste. **Hoje em dia com as pessoas da seleção o dia-a-dia é melhor, a atividade é que você gosta menos**...
Extrato III	15. **S:** Eu gosto de recrutamento e seleção? 16. **I:** (+) **Não muito. Às vezes você sente que é uma coisa que nunca acaba, sabe? Termina uma vaga, tem outra, outra e outra. E quando você começa a fechar você pensa "nossa que coisa boa". Aí você já sabe que daqui a pouco chega mais. E isso não vai fazer com que você tem outra atividade**. Quando você estava em uma das filiais da Picasso também tinha muita vaga. Mas **quando você estava terminando você podia ficar feliz porque você já sabia que ia fazer outra atividade. Hoje em dia não**. 17. **I:** ...**você tá com poucas vagas, você tá com cinco vagas. Você está muito feliz ((risos)). Mas você já sabe que chegaram três vagas e possivelmente elas serão suas**... /.../ 18. **I:** Esse gestor gostou dos candidatos, quando ele te deu retorno, depois de 15 dias... Você tem 20 dias para fechar a vaga e depois de 15 dias ele te deu o retorno que você poderia contratar. 19. **S:** O que acontece se eu não fechar em 20 dias? 20. **I:** Até hoje não acontece nada, porque a gente controla os dados (+), mas não tem ainda uma ferramenta específica de performance. **Mas você sabe que você está fora do prazo e isso te incomoda um pouco quando a culpa não é sua. Quando a culpa é sua você fica chateada.** 21. **S:** Quando que a culpa é minha? 22. **I: Quando você realmente não apresentou um candidato para o gestor, quando você não está conseguindo encontrar. Às vezes a culpa não é sua exatamente. Mas às vezes você não dá a ferramenta para ele fechar a vaga.** 23. **S:** O que é dar ferramenta? 24. **I: Geralmente o candidato de acordo com o perfil. Geralmente você não passa porque você não encontrou mesmo.** /.../ Algumas vagas específicas sim **são difíceis**. /.../ 25. **S:** Eu aponto alguma solução para minhas dificuldades com as vagas ((na reunião com a gestora))? 26. **I:** (+) **Não sei se às vezes teria alguma solução para ser apontada, né? Mas às vezes você não aponta não**. **Você fala o que você tem feito pra aquilo, mas talvez ela não enxergue isso como ação, se não ela não estava te falando, né? Não sei** (+).

Extrato III (Continuação)	27. **S:** Amanhã o que eu posso esperar dela? 28. **I: Você vai esperar que ela vai falar que você tem que ter mais atitude**. Que você tem que ser mais firme com o gestor. 29. **S:** O que eu faço? 30. **I:** Aí você **fala que você não está conseguindo**. Que você já copiou ela nos e-mails. Que eles não respondem e quando respondem o candidato já desistiu. /.../ 31. **I: Você fala que você não conseguiu. Que ainda não deu.** 32. **S:** O que eu acho da minha resposta? 33. **I: Às vezes você acha vaga, mas você não tem mesmo** (+). Às vezes tem alguma coisa específica que você não encontra mais. Às vezes você até faz tipo um *hunting*, mas não é para toda vaga que você faz isso não, mas às vezes acontece, **porque às vezes esgota de currículos que você tem na sua base, esgota de pessoas que encaminham currículos. A gente pode pedir para os gestores porque eles recebem currículos eles próprios, mais isso às vezes também esgota**. Então às vezes você precisa recorrer a essa alternativa, **mas fora isso você fica achando que não tem mais nada a fazer.**
Extrato IV	34. **S:** Eu já pensei em outra forma de fazer essa reunião com a minha gestora? 35. **I:** Você já mandou email. Mas, às vezes, você acha impessoal, às vezes você prefere falar. **Até para ter essa emoção de que você está fazendo alguma coisa. Às vezes é bom por isso. Mas mais que isso você não pensou não. Você tá pensando agora?** /.../ 36. **S:** Às vezes parece que eu não estou muito feliz com a minha atividade. Eu já fiz algum movimento para mudar de atividade, para tentar outra coisa que me deixasse mais feliz e motivada? 37. **I:** Então. Você já fez **consultoria**. Você faz menos hoje em dia, você está tendo menos tempo e nessa consultoria você podia executar coisas que você não fazia lá ((na empresa)) e isso te dava uma **válvula de escape legal.** 38. **S:** Mas no meu local de trabalho não existe uma possibilidade de mudança? 39. **I: Assim... hoje em dia não, talvez no futuro. Porque tem uma demanda maior de seleção. Talvez mude a equipe, mas a atividade não.** 40. **S:** Eu posso falar para minha gestora que eu tenho outros interesses? 41. **I:** Você já falou, mas ela acha que você tem mais perfil para essa atividade. /.../ 42. **S:**... E se eu superasse as expectativas em seleção? Talvez se ela valorizasse meu trabalho eu tivesse mais poder de escolha... 43. **I:** (+) **Você tem dúvida disso.** Ela acredita na ferramenta de avaliação que a empresa usa e nessa atividade fala que você é mais focada, que você precisa de algumas regras, alguns parâmetros e para atuar na outra área, ela acha que tem que ser uma pessoa mais solta, mais flexível. **Então, ela não pensa nessa possibilidade não.** 44. **S:** Eu poderia colocar um desafio para essa gestora? No sentido assim, faz um teste comigo nessa área, me dá um desafio e se eu atender você me dá uma oportunidade? 45. **I:** Ela acha que te deu quando você tava nessa outra área. Só que o que era (+) assim pra ser feito, **o que tinha pra que ser criado das campanhas que estavam previstas tudo você fez e não teve::,** assim, o que tinha de ter de ajuste foi o que a equipe toda concordou que tinha que ser feito. **A culpa não é totalmente sua. Foi da equipe. Talvez sua também porque você não deu uma ideia diferente, não convenceu todo mundo de ser diferente.** Mas não foi a equipe toda que foi trocada. Você acabou indo experimentar uma outra área que a empresa precisava e você acabou ficando.

Ao falar sobre o que a instrução provocou, Fernanda comenta:

> "**Eu senti assim aquela sensação mesmo que eu tenho às vezes de impotência na frente de uma situação que eu já não sei mesmo o que fazer mesmo.** /.../ Tem época que você já fala: "Ah, toda empresa vai ter seus problemas, sempre vai ter uma dificuldade". /.../ Você vai pensando algumas coisas e você fica tranquila. **Acho que você cria um cenário que não seja tão catastrófico assim. Eu não sei se eu crio na verdade assim de não existir, porque acho que é uma coisa real, mas você fala até para você entender** /.../ você tenta analisar mais friamente. /.../ **Eu vou pensando, vou pensando, vou pensando** /.../ **porque enquanto vocês vão perguntando tem coisa que eu não paro para pensar, mas ao mesmo tempo eu fico: 'Será que eu quero pensar nisso? Será que eu quero mudar'? A angústia fica maior. Porque você não pensava e você não tinha o trabalho de pensar que tinha que mudar. Então, quando você começa a pensar isso incomoda um pouco" (Fernanda).**

Após escutar sua gravação, Fernanda relata que ficou pensativa logo no início do encontro, antes de iniciar a instrução, quando fez uma breve retrospectiva de sua atuação na área de RH. Esse movimento a fez refletir sobre suas conquistas, suas dificuldades atuais e suas perspectivas profissionais futuras. Sobre sua situação atual, pontua:

> "... essa mudança de atividade como **isso tá mexendo, está me angustiando** um pouco mais. Eu aí fiquei pensando em uma das coisas que a Helena tinha falado que é esse movimento que eu estou fazendo /.../ Ela perguntou se eu não pensava em como melhorar o clima, o que eu poderia fazer para a gestora me ver de outra maneira e com isso ter outras oportunidades /.../ **Eu fui justificando**. **Depois eu pensei: 'Será que realmente não tem nada para fazer ou se eu que não quero ver ou se eu não estou conseguindo ver?'** Meu sentimento foi '**Ah era para eu saber, mas eu não estava querendo mexer nisso mais sabe**?'" **(Fernanda).**

> "A gente faz isso mesmo... 'Eu sei, mas deixa quieto'. Aí você escuta e fala '**aí, aí, aí, agora vou ter que fazer alguma coisa, quem mandou você falar?**' ((risos))" **(Letícia).**

Fernanda demonstra em suas falas o quanto foi conflitante tomar consciência das situações que apareceram em sua instrução. Possivelmente por esse motivo, apesar de várias alternativas terem sido apontadas por seus sósias, foi difícil encontrar elementos que sugerissem mudanças em seu posicionamento. Apenas na frase 45, no final do Extrato IV, é possível perceber o início de um questionamento sobre algo que estava sedimentado para ela anteriormente. Inicialmente ela acreditava que as coisas não deram certo na outra área em que atuou por culpa da equipe. Porém, durante sua fala, ela mesma coloca em questão o fato de que poderia ter feito algo diferente para que suas ações tivessem sido mais efetivas.

Fernanda aponta que a atividade de recrutamento e seleção é composta por diversas variáveis que não são fáceis de serem controladas, em função da dificuldade em encontrar candidatos, como exposto nas frases 22, 24 e 33. Além disso, o gestor demora a se posicionar a respeito da contratação do candidato (frase 18), fazendo com que o processo seletivo se torne ainda mais moroso e difícil de ser finalizado dentro do prazo (frase 20). Terminado um ciclo, ao conseguir fechar determinada vaga, outros tantos recomeçam. Com isso, ela não consegue ter a oportunidade de exercer outras atividades, causando-lhe certa insatisfação, como é possível perceber nas frases 16 e 17. Destaca-se o uso da palavra "não" nas frases 22, 24, 26, 30, 31, 33, por exemplo: "não conseguiu", "não encontrou", "não aponta", "não deu", sugerindo sua dificuldade ou mesmo resistência em considerar outras formas de executar sua atividade.

Atrelada a essa atividade de recrutamento e seleção que não lhe satisfaz, está o relacionamento complicado com seus colegas de trabalho, conforme relatado no Extrato II, especialmente nas frases 7, 8, 9 e 14. A esse respeito Fernanda comenta:

> "... Você prefere ficar no carro do que na empresa?' /.../ **Ficou aquele eco, assim: 'Não quer ir para a empresa?**' Aí depois se eu não ajo por conveniência. **Eu nunca tinha pensando /.../ que estava sendo conveniente também**, assim ((risos)). /.../ **Semana passada eu tinha cinco vagas, agora são dez** ((risos)). Eu tava toda feliz. /.../ Agora eu tô com dez. /.../ **A seleção é maçante**, o sentimento continua sendo esse /.../ **No início eu estava fazendo uma atividade que eu gostava**, mas eu estava mais angustiada porque **tive que lidar com as pessoas** que supostamente eu tenho um **relacionamento mais complicado**. **E agora que eu estou na seleção é o inverso. Estou com as pessoas que eu entroso melhor e a atividade que eu tenho mais desgaste**..." **(Fernanda).**

É possível perceber que Fernanda se encontra em uma situação delicada. De um lado está a atividade que ela gostaria de executar, atrelada a uma equipe na qual tem dificuldades em se relacionar. De outro, uma atividade que não a estimula, mas possibilita que ela faça parte de uma equipe com a qual tem bom relacionamento. Ao refletir sobre o que poderia ser feito diante dessas circunstâncias, Fernanda revela:

> "Mas eu anotei uma coisa: '**As minhas ações não são vistas como atitudes**?' /.../ Porque assim, eu fico pensando que **talvez eu não faça as coisas que eu deveria fazer para ser vista de uma outra maneira. Mas será que tudo que eu faço realmente não está sendo visto como atitude?** Eu fiquei me questionando isso. /.../ **Isso me incomodou** porque eu estou fazendo coisas para gerar uma atitude e para gerar um resultado e **talvez eu não estou percebendo que isso não está acontecendo** /.../ **Aí eu coloquei: 'Será que não tem mais nada para eu fazer mesmo?'** /.../ **'Será que tem algum desafio que eu poderia propor**?' /.../ Fui fazendo várias perguntas que eu ainda não respondi, mas fiquei com essas perguntas na cabeça..." **(Fernanda).**

Após essa ponderação, Fernanda relata que reunião com sua gerente ocorreu de maneira informal no dia seguinte à sua instrução, não sendo possível que ela se posicionasse de maneira diferente. Todavia, na semana posterior foi realizada uma reunião entre a gerente e toda a equipe em que Fernanda exprimiu, em função de um assunto que estava sendo discutido, a sua percepção de que a comunicação entre as pessoas da equipe poderia ocorrer de maneira mais fluída e produtiva, pois a forma como estava sendo feita, gerava certo impacto na realização das atividades e no próprio entrosamento da equipe. Além disso, percebeu outras mudanças em seu comportamento sentidas por ela de maneira positiva:

> "... eu sei que eu **já mudei um pouco, porque hoje em dia eu já dou retorno antes dela** ((gerente)) **pedir**, às vezes **quando ela pergunta alguma coisa eu já tenho três coisas que eu já pensei**, quando ela perguntava antes eu respondia 'Ah, tá, fulano já me pediu'. **Agora já passo 'Ah, fulano me pediu e já tá desse jeito e tal', então eu já passo o contexto todo.** /.../ eu não pensava que eu tinha que ficar contando tudo que eu fiz. **Agora eu percebi que tem...**" **(Fernanda).**

Ao final de sua devolutiva, Fernanda conclui:

> "... **será que minhas ações não são vistas como atitudes? Talvez não seja mesmo, porque eu não estou dando o máximo de mim**. /.../ Acho que eu faço o necessário. /.../ Vou ter que escutar de novo ((a gravação)) ((risos)). /.../ Tem coisas do cenário de RH que angustiam mesmo..." **(Fernanda).**

É possível perceber que de maneira ainda incipiente, a instrução ao sósia trouxe momentos de reflexão a Fernanda, que geraram ações diferenciadas em seu cotidiano de trabalho. Entretanto, em função de seus relatos, ainda é possível perceber certa resistência de

sua parte em visualizar maneiras diferenciadas de se posicionar frente às situações que lhe causam insatisfação. Apesar disso, não se pode esquecer que a tomada de consciência, por si só, pode ser considerada como o início de uma possibilidade de desenvolvimento.

Essa tomada de consciência de sua situação, a partir da confrontação com o outro, nos remete à Bakhtin (2010), ao afirmar que "a palavra do outro coloca diante do indivíduo a tarefa especial de compreendê-la" (p.379). A vida do sujeito consiste, por conseguinte, em conduzir-se nesse universo, entregando-se a um conflito dialógico nas fronteiras flutuantes entre as palavras do outro e suas próprias palavras e com isso, utilizá-las como meio para o desenvolvimento de suas próprias atividades (Bakhtin 2010, Clot, 2010b).

4.1.3 Aline: "Porque eu optei em ir para fora do país?"

Aline atua como Gerente de Recursos Humanos na empresa Portinari. Além das atividades de RH, o que incluí a realização de todos os seus subsistemas, é responsável também pela gestão das áreas administrativa e financeira da empresa. Semelhante às outras instruções, Aline escolheu como sequência de seu cotidiano de trabalho uma reunião a ser realizada com seu diretor, em um horizonte de seis a oito meses, cujo conteúdo seria comunicá-lo sobre sua decisão de se desligar da Portinari.

Na maior parte do tempo a instrução de Aline e, posteriormente, em sua devolutiva, girou em torno das questões acerca de sua decisão, que perpassam por uma convicção religiosa, embora, de uma forma ou outra, suas atividades como profissional de Recursos Humanos aparecessem atravessadas em suas falas. Todavia, não podemos nos esquecer de que a instrução ao sósia é, igualmente, um dispositivo clínico. Logo, por mais que o propósito da pesquisa tenha sido discutir as atividades dos profissionais de RH, o que está em jogo é a escolha do sujeito e aquilo que ele elenca como importante para ser trazido na instrução, conforme extratos descritos no Quadro 6.

Antes de iniciar sua instrução, ao falar da sequência escolhida, Aline demonstrou convicção a respeito de sua decisão. Apesar de estar certa de se desligar da empresa e se mudar para outro país, ao longo do processo foi possível perceber um grande conflito entre o que ela idealizou em função de suas convicções religiosas e sua realização concreta, materializada pela confrontação de seus sósias.

A instrução de Aline foi marcada por três momentos principais. O primeiro, diz respeito a sua decisão de pedir seu desligamento da empresa e o quanto isso tem sido difícil para ela (Extrato I). O segundo, refere-se ao seu conflito de se desligar da Portinari e o que esta renúncia representa para ela (Extrato II). Por último, um breve fragmento em que é possível perceber um dos desafios que Aline encontra ao exercer suas atividades enquanto profissional de RH (Extrato III).

Quadro 6 – Instrução ao sósia Aline

Extrato I	1. **S:** Eu vou pedir para ele me desligar? 2. **I:** É. Você vai tentar. Você vai pedir isso. **Para ter mais suporte financeiro para a outra decisão que você está tomando.** 3. **S:** Essa decisão de sair da empresa é difícil para mim? 4. **I:** É**. Porque está bom, você está gostando de trabalhar lá. /.../ Você gosta do que você faz, da oportunidade que você tem... você gosta de acompanhar pessoas.** /.../ 5. **S:** Abrir mão de lá ((empresa)) é abrir mão de que? 6. **I: Abrir mão de realizar algumas coisas que você tem certeza que lá te dá: o prazer de trabalhar, a multiplicidade de atividades. Lá você consegue perpassar. Você trabalha com o RH, com financeiro, você trabalha numa gestão mais sistêmica. Você gosta disso.** /.../ 7. **I**:...você está envolvida com esse crescimento ((da empresa)) e isso te exige mais conhecimento financeiro e esse é um **momento de escolha**, você poderia fazer uma pós-graduação, fazer algum um curso mais especializado, **recentemente até você teve vontade de fazer esse movimento**... 8. **S:** E desistir da viagem? 9. **I:** É**. Não desistir completamente. Você pode adiar essa viagem.** Você tomou essa decisão há quatro meses atrás porque você percebeu isso muito claro. /.../ Primeiro você ficou caladinha, não contou para ninguém. E as coisas foram acontecendo e você foi amadurecendo isso...

Extrato I (Continuação)	/.../ 10. **S:** Como estou me sentindo? 11. **I: Há três meses, você estava muito tranquila em relação a isso. Você está decidida ainda, mas agora você está vivendo algumas angústias. Você pensa assim, nossa, agora você tem uma oportunidade melhor ainda, a empresa que você está, está vivendo um momento melhor ainda. Você tem outras metas, coisas que você se identifica e tal** (+). /.../ 12. **S:** Eu tenho medo de me arrepender? 13. **I: Antes você não tinha. Agora você pensa um pouco sobre isso** /.../ você tem um pouco de medo, de receio dar errado. /.../ 14. **S:** Eu tenho receio de voltar e não conseguir retornar para o mercado de trabalho no nível que eu saí? 15. **I:**...**ultimamente essa é uma questão que aparece para você. Que você se questiona. Quando você vai para o lado objetivo você fica angustiada...** 16. **S**: Estou à procura de que? 17. **S2**: Eu sinto que eu estou insegura, que eu estou perdida... 18. **I: Você não está perdida, nem insegura. Você está angustiada nesse momento e o que você está buscando lá (+)... Nossa é difícil (+) peraí (+) ...é porque agora eu vou ter que entrar na questão espiritual e fico com receio de vocês me questionarem.** 19. **S:** Sou eu, uai, eu preciso saber o que eu estou pensando. 20. **I: Na verdade, o que você está buscando lá é cumprir sua missão. Porque você não foi ainda? Porque sua missão é aqui. Você tem uma clareza muito grande, de que sua missão hoje é na Portinari.** 21. **S:** Qual é a minha missão na Portinari? 22. **I: Cuidar e apoiar as pessoas. Desenvolver pessoas, desenvolver a empresa.** 23. **S:** Quando a minha missão na Picasso vai acabar? Até eu achar que elas podem andar sozinhas? 24. **I: Não, não só isso. Elas podem andar sozinhas e nem andar sozinhas e você ir. Porque se você ficar esperando...** 25. **S:** A minha missão então não é o resultado? 26. **I:** (+) **Não. Sua missão é o processo.** 27. **S:** Me angustia ir embora sem o resultado? 28. **I: Não. O que te angustia é tomar a decisão de ir no momento errado... a decisão você já tem.** 29. **S:** Como eu vou saber qual é o momento? 30. **I: Pois é. É nessa trajetória que você está.** /.../ Seria muito estranho você ir... com tantas variáveis. Não é uma mudança só física. É uma escolha de sobrevivência, estar distante de pessoas que você ama, cultura diferente, até de uma limitação financeira. **Você se questiona**, "Não você não vai, você viajou". Mas aí depois você se fortalece de novo e vai vendo que é, entendeu?

Extrato II	31. **S:** O que significa abrir mão do meu trabalho? 32. **I:** Acho que para você vai significar **abrir mão do status e da condição financeira mais confortável**. Uma coisa é você falar assim, **sou gerente de RH da empresa tal**. 33. **S:** Isso é importante? 34. **I: É, mas não muito.** Ele é importante na medida em que você olha para essa caixinha, para essa denominação, de alguém te chamando assim, isso é muito importante. /.../ **Esse status é mais importante para alguns polos da sua rede de relacionamentos.** 35. **S:** Ele é mais importante para os outros do que para mim? 36. **I: É. Muito mais** ((risos)). **Você se importa ainda muito com o olhar do outro. No sentido de ele talvez te reforçar, reforçar o lugar, o caminho que você está trilhando.** No sentido de um apoio: "Nossa que legal. Você trabalha com RH, nossa que bacana". Você pensa até no ideal que a pessoa vê "Nossa, ela é gerente". Do outro achar. Não dentro da empresa não. Dentro da empresa você não faz questão. Às vezes, você até sente assim é (+) como que eu te explico (+), as pessoas tem mais respeito do que deveriam ter. **Isso incomoda por que você também é gente entendeu?** ((risos)) Tem hora que você quer ser tratada só como gente. Não precisa ter aquela coisa assim: "Nossa Gerente de RH". **E você trata, você tem as relações com muita naturalidade, então você brinca, você não é aquele perfil de gerente às vezes, estigmatizada.** /.../ 37. **S:** Eu acho que lá eu tenho condições de oferecer mais para as pessoas do que eu tenho feito aqui? 38. **I:** Você pensa que você vai tá com esse **mesmo sentimento de que uma missão está sendo realizada.** (+) Em alguns momentos (+). **Se bem que não, você não faz essa diferença não**. /.../ O que você está doando aqui... **o sentimento, não o que, mas o sentimento do que você está doando aqui, é o que você sente que você vai doar lá.** 39. **S:** Mas aqui eu tenho status, sou Gerente... 40. **I: Talvez você receba coisas diferentes. (+). É (+). Aqui, talvez (+). Você não tinha pensado nisso não** ((risos)). **Aqui você recebe isso muito mais aberto, né? (+)**
Extrato III	41. **I:** Talvez por isso em alguns momentos você sinta tanto (+), não sei se é tanto (+) talvez em alguns momentos você sinta tipo **o preço que você paga por estar no cargo gerencial.** 42. **S:** Qual preço? 43. **I:** Em alguns momentos você tem **duas visões**. Você tem a visão do **funcionário** que tá na ponta e você tem a visão da **diretoria**. E muitas vezes, apesar da sua diretoria não ser extremamente mercantilista, que é só número, né? Mas ela tem uma visão diferenciada do próprio negócio. E você tem uma visão do funcionário que é mais individualizada dele, mas também é consistente, assim como a diretoria em muitas situações ela tem razão. **Há uma sobreposição de razões.** 44. **S:** Como eu me posiciono nessa sobreposição? 45. **I: Você tenta conciliar**, apontando... Se você está discutindo uma certa situação, de determinado funcionário, por exemplo, você tenta trazer para a diretoria os possíveis motivos pelo fato de ele estar agindo daquela forma. 46. **S:** Eu consigo? 47. **I: Muitas vezes você consegue**.

Extrato III (Continuação)	48. **S:** Quando que eu não consigo? 49. **I:** (40") **Quando, talvez quando você entra em uma postura de maior defensora do funcionário.** De maior. Em alguns sentidos você acha que tem que defender, em outros, você nem acha que vale a pena, aí você puxa o freio de mão. 50. **S**: É difícil defender esse ponto de vista do funcionário? 51. **I: Em alguns momentos sim, porque a diretoria às vezes não consegue ter essa visão lá da ponta. Aí eu conto a historinha para eles. Você conta. No sentido de tentar transportá-los para aquela realidade.** Muitas vezes funciona.

Ao falar sobre sua experiência, após a instrução, Aline relata:

> **"Foi difícil falar disso. É uma coisa que estava assim, guardadinha. Eu fico até meio emocionada** (+) /.../ Então, foi difícil abrir assim, contar, porque estou em um momento de muita angústia, **muita angústia mesmo, porque está saindo do ideal, do desejo para virar realidade**. E não é tudo lindo assim. Estou passando por uma fase que **estou colocando em xeque muitas coisas**, alguns valores meus, né? No início ((da instrução)) eu fiquei mais nervosa, vermelha, eu senti. Depois fui me sentindo mais leve. /.../ **Confesso que tem hora que eu achei que vocês assustaram um pouquinho. Vocês assustaram?** /.../ E essa certeza existe dentro de mim de uma forma muito forte, mas no plano objetivo **nesses três meses tenho passado por muitos questionamentos.** /.../ **É para consolidar o que tem que ser consolidado e descartar o que tiver que ser descartado" (Aline).**

No início de sua instrução (frases 1 e 2) Aline menciona seu desejo de que a empresa a desligue, isto é, a demita caso decida se mudar para outro país. Inicialmente, acreditava que isso ocorreria sem maiores transtornos, por já ter sido feito para outras pessoas na empresa. Todavia, ao escutar sua gravação, percebeu que não possui essa certeza plena em relação à decisão por parte de sua diretoria e o quanto seria frustrante para ela, caso isso não viesse a ocorrer:

> "... **foi legal me ouvir falando desse processo**. /.../ Acho que **reforçou algumas dúvidas** que eu tenho. /.../ Tipo quando ela ((Verônica sósia)) me perguntou o fato de eu pedir para ser mandada embora, se o meu diretor não aprovasse. /.../ Isso não vai me fazer retroceder na minha decisão /.../ mas eu **acho que eu vou me frustrar**, assim, (+) se ele não autorizar isso. No sentido até de ser uma **forma de reconhecimento** pelo que eu fiz lá. /.../ **Mas eu vi que era uma coisa que estava muito clara, mas eu não sei se vai ser tão certo assim**..." **(Aline).**

À medida que sua instrução prossegue, percebe-se que uma de suas dificuldades em definir sobre seu desligamento está relacionada ao fato de Aline gostar e se identificar com as atividades exercidas por ela, com a cultura e os valores da empresa na qual trabalha, da maneira como ilustram as frases 4, 6 e 7. Com isso, ela vai demonstrando nas frases 9, 11, 20, 24, 28 e 30 o quanto isso têm impacto em sua decisão, desconstruindo suas certezas e gerando ainda mais angústias. Ao ouvir sua gravação, constata isso com mais clareza, abalando sua confiança inicial:

> "Outra coisa que ficou muito clara para mim é que eu **gosto muito do que eu faço lá** ((na empresa)). Quando estava falando e quando eu estava me ouvindo falar fui percebendo que **eu gosto muito de lá**. Gosto de muita coisa ((risos)). **Gosto do ambiente, dos relacionamentos, de ter uma visão sistêmica, dos desafios, até quando eu vejo assim, o tanto que eu ainda tenho que desenvolver. Gosto das oportunidades que eu tenho lá.** /.../ **Isso tem um peso** (+). Tem e eu fico pensando **até que ponto isso não vai me ajudar a adiar essa minha decisão**, sabe?" **(Aline).**

No Extrato II é possível notar a existência de um conflito em abrir mão de um status social que hoje Aline possui por ocupar um cargo gerencial, como expresso nas frases 32, 34 e 36. Embora afirme, inicialmente, que há uma valorização por parte das pessoas e não tanto sua, é possível perceber, especialmente na frase 40, indícios de que há algo de valioso nesse

status também para ela. Em sua devolutiva, demonstra que a confrontação com os sósias a fez repensar inclusive no motivo pelo qual ela escolheu morar um período em outro país e não no interior do Brasil, por exemplo, como ela mesma compara.

> "... **Essa questão do status mexe comigo assim.** /.../ **Acho que o fato de ser gerente tem um peso.** /.../ Tenho pensando 'O que é valioso para mim?' **Tem essa questão do trabalho e de estar em um momento muito bom** /.../ Tem uma coisa que eu não anotei aqui, mas senti uma coisa muito forte. Eu acho, eu não tenho certeza disso, mas me veio à cabeça: '**Porque eu optei em ir para fora do país?' Tem algo que é do chamado mesmo, espiritual, mas ao mesmo tempo será que eu não estou buscando ir para outro lugar, fora do país, para estar totalmente distante da minha cultura e dessa questão comparativa?** /.../ Acho que pode estar relacionado a essa questão do status..." **(Aline).**

Ao tentar concluir sobre sua decisão de se desligar ou não da empresa, Aline salienta sua indecisão sobre o momento certo para que isso aconteça:

> "(+) **Fiquei me perguntando qual esse tempo de sair, sabe?** Quando eu fiz a instrução eu não tinha resposta da finalização de um projeto ((fora da empresa em que ela está envolvida)). Aí, agora a pessoa do projeto falou que a previsão de finalização seria julho ou dezembro do ano que vem. Eu ainda brinquei com ele: 'Aí você me libera antes, né?' **Mas ao mesmo tempo eu senti alívio, tipo assim, agora tenho um motivo para eu esperar um pouco. Aí, minha angústia diminuiu um pouco nesse sentido** /.../ Eu sinto que até hoje era para eu estar lá ((na empresa)). Eu não tenho clareza ainda de até quando" **(Aline).**

Em outro momento, Aline relata que se sentiu insegura por ter escolhido uma sequência que não tratava especificamente de suas atividades na área de RH, embora em alguns fragmentos isso tenha aparecido, como no Extrato III, em que ela relata a posição

ambígua do profissional de RH ao ser parceiro da alta direção, mas ao mesmo tempo, responsabilizar-se por defender interesses dos empregados, como expresso nas frases 43, 45 e 49. Contudo, percebeu que foi muito importante discutir com colegas de profissão sua decisão. Segundo ela:

> "Sabe uma coisa que me veio à mente? Fiquei pensando... **como a minha questão é específica tive três possibilidades até agora de contexto**. Um contexto de pessoas que fazem parte do meu círculo religioso que apoiam e falam "Vai mesmo", mas não existe muita (+) confrontação e tal (...) é um apoio. Existem as que acham que eu sou doida e **aqui eu tive uma possibilidade de perguntas, de ser confrontada, ser questionada de uma forma não no senso comum**. Isso foi muito legal" **(Aline).**

Isso indica que mesmo se tratando de um assunto não familiar aos sósias, esses profissionais conseguiram provocar questionamentos instigantes em Aline, especialmente, em função do aspecto que os une: o pertencimento a um mesmo gênero profissional. Por esse motivo, ela pode ser confrontada sobre a forma como seus colegas percebiam a sua decisão, sob o ponto de vista desta categoria profissional. A nosso ver, Aline, ao tentar evitar uma tomada de decisão solitária, percebeu a importância de discuti-la com seus colegas de profissão e, com isso, encontrar os recursos necessários que validariam ou invalidariam sua escolha, oferecendo e ela a possibilidade de "se segurar, em todos os sentidos da expressão" (Clot, 2010b, p.89), nesse apoio oferecido pelo gênero profissional.

4.1.4 Helena: "Então você cria estratégias"

Como Coordenadora de Recursos Humanos da empresa Monet, Helena era responsável por gerenciar todos os subsistemas da área. Recentemente, em função de uma decisão entre a diretoria e sua gerência, a área de RH foi reestruturada e, por conseguinte, seu

escopo de atuação se restringiu. Helena passou a ser responsável apenas pelos subsistemas de recrutamento e seleção, avaliação de desempenho e gestão da mudança. Essa restrição não a deixou satisfeita, uma vez que o que a motivou a aceitar a proposta de trabalho nesta empresa foi justamente a possibilidade de atuação em todos os subsistemas de RH, isto é, atuar com uma diversidade de atividades e desafios, como ela mesma define. Como sequência de seu cotidiano de trabalho, Helena sugeriu uma reunião que seria realizada entre ela e sua gerente, na tentativa de compreender melhor como seria seu escopo de atuação em função dessa reestruturação, conforme extratos descritos no Quadro 7.

Ao longo de sua instrução, é possível perceber o quanto Helena constrói estratégias para sobreviver em uma cultura empresarial com a qual não se sentia familiarizada. Em suas experiências profissionais anteriores, ela relata sobre o espaço que tinha para se expressar e colocar em prática suas ações de maneira autônoma. Em seu contexto atual, percebe que precisa estar constantemente munida de informações antes de apresentar uma solução, além de necessitar ser mais cautelosa em seus contatos interpessoais, sobretudo com as instâncias hierárquicas superiores (Extrato I). Ela acredita também na importância de mais uma tentativa de diálogo com sua gerente a respeito de como serão definidas suas atividades e seu grau de autonomia, após a consolidação da reestruturação (Extrato II).

Quadro 7 – Instrução ao sósia Helena

Extrato I	1. **I:** Além das pendências da última reunião, você vai trabalhar o assunto do (+) do escopo mesmo de trabalho. Você vai conversar novamente sobre isso. Geralmente você faz um resumo de tudo que é pedido. /.../ Você dá os retornos sempre por e-mail, mas sua gerente geralmente esquece e esse é o momento de resgatar. 2. **S:** Eu faço algo quando ela esquece? 3. **I:** Você já sabe que ela vai esquecer, **então você cria estratégias para sempre lembrá-la das coisas.** /.../ Quando é coisa relevante, que vai ter algum impacto aí você liga, passa mais de um e-mail.

Extrato I (Continuação)	/.../ 4. **I:** Na reunião você vai defender o que você acredita. 5. **S:** Eu consigo? 6. **I:** ...**geralmente você pega onde você acha que vai dar certo. Você já direciona** ((risos)). **Você já vende o que você acredita que é o melhor. Você já leva todo o custo benefício.** Já fala assim: "Olha tenho certeza que você vai achar ótimo"... 7. **S:** E quando ela não compra? 8. **I:** (+) Quando **ela não compra você identifica o que está em jogo,** assim. Qual é a questão. Porque não tem que comprar tudo também né? Mas você identifica o porquê não. Pode ser custo, talvez ela não queira bancar junto à diretoria. Aí você tenta ir. **Aí você fala assim: "Deixa eu ir com você".** 9. **S**: Mas se ela não comprou a ideia como ela vai levar para a diretoria? 10. **I:** Não, às vezes a dificuldade não é que ela não acha que vai dar certo, a dificuldade é que ela acha que a diretoria não vai achar isso viável. Você fala assim: "**Olha, a gente podia levar a proposta para diretoria, eu te ajudo a vender a ideia.** O 'não' a gente já tem". 11. **S:** Ela aceita minha ajuda? 12. **I:** Às vezes sim, às vezes não. Depende. /.../ **Quando é uma coisa que você acha que é muito importante você insiste mais um pouco. Você é meio** ((risos)) **insistente.** /.../ 13. **I: Você defende, leva fatos e dados, olha mercado, você vai muito embasada com fatos e dados, aí você insiste. Mas se a pessoa às vezes, não comprou ou acha que não é o momento, você se resguarda.** 14. **S:** Eu aceito? 15. **I:** Aceita. (+) Você pensa em outras coisas: "Ah, então o que é que dá para fazer?" **Pensa em outra solução, outras possibilidades**. Isso não é uma coisa que te paralisa não. /.../ 16. **I:**...**é uma empresa um pouco diferente de todas que você já trabalhou**. **Não é normal as pessoas passarem e-mail para gerente, diretor.** Você sentiu muita dificuldade no início. Hoje você criou uma estratégia para dar conta disso. **Você já passa uns emailzinhos para os diretores.** /.../ Você fala assim: "Olha eu vou adiantar tal e tal coisa e te copio". Aí você já copia e já resolve... /.../ 17. **S:** Eu já questionei a minha forma de colocar as coisas, de insistir? 18. **I: Você já tentou várias estratégias**, não ficou só presa em uma, tentou várias formas. Agora acho que você encontrou o tom. **E a forma como você vai conduzir depende da reação da pessoa.** /.../ 19. **S:** Eu já cheguei no meu limite? 20. **I:**...de querer sair da empresa não /.../ Já chegou de discordar, de às vezes **achar a empresa mais lenta**. /.../ **A forma como você lida com as coisas vai amadurecendo.** /.../ **Hoje você trabalha de forma que isso não fique tão...** /.../ **A empresa é muito formal e muito pragmática. E você não é assim. Você é mais leve, descontraída. Você até tenta ser um pouco mais formal, mas você sempre escorrega** ((risos))...

Extrato II	21. **I:** ...**ainda não está definido assim, o que da gestão de mudança você vai cuidar. O recrutamento e seleção está definido porque isso é crítico e por isso vai ficar com você** /.../ Ela te falou que você ia ficar onde tinha mais gargalo e não onde você gostava mais. 22. **S:** E o que eu posso falar para ela ((gerente)) sobre isso? 23. **I: O que você vai falar? Deixa eu ver o que você vai falar diferente do que você já falou? (++)** 24. **S**: O que eu já falei? 25. **I: Você falou que você gostaria de ter autonomia e liberdade para desenhar de outra forma esse escopo ou pelo menos fazer uma proposta.** /.../ 26. **I: Inicialmente você falou com ela se você poderia fazer uma proposta.** Já que está tudo com você, deixar você estruturar da forma como você acha que ficaria melhor. E aí ela avaliaria. Só que ela estava com pressa. Era como se fosse numa sexta e ela ia apresentar esse esboço na segunda-feira para o presidente. 27. **S:** Então não teve negociação? 28. **I:** Aí ela falou que assim: "Ah, não eu acho que assim vai funcionar melhor, seu escopo de trabalho está grande". E aí você questionou se você estava deixando a desejar? **Se muda tudo e você não pode fazer uma proposta você questiona. Você é muito crítica. Você sempre acha que pode melhorar.** /.../ 29. **S:** O que eu vou argumentar então nessa reunião com ela? 30. **I: Talvez (+) eu acho que você vai investir em entender melhor como será seu escopo na gestão da mudança. Hoje (+) é o ponto que te faria querer continuar. Porque as outras coisas vai chegar num ponto que não vai ter tanto desafio para você. Hoje quando você observa o escopo o que é mais motivador é a gestão de mudança. Então você quer entender melhor como será esse processo.** /.../ 31. **I:**...**o que você tem que investigar é qual será o desenho disso, você tem que ter esse entendimento para você também não achar que é uma coisa e é outra**. As outras coisas que estão com você são mais tranquilas. Nessa altura do campeonato isso não é desafiador, mais pelas coisas que você já vivenciou na sua carreira... /.../ 32. **I: Você estava satisfeita porque o escopo é grande e é muito trabalho e você conseguiu muitas coisas boas esse ano.** O ano passado foi um ano de reestruturação. Você trabalhou muito com esse foco, as coisas começaram a funcionar e você conseguiu mostrar resultado. /.../ 33. **S:** Eu vejo alguma oportunidade de ganho nessa transição? 34. **I: Você começou a refletir sobre isso também. Hoje seu ritmo é acelerado e você trabalha muito. /.../ Com escopo reduzido você vai trabalhar menos e ter mais vida pessoal. Quando você começou a entender isso, foi ficando mais leve para você.**

Após a instrução, Helena expõe sua percepção sobre a experiência:

"Achei bom! Já estava gostando muito desse trabalho. /.../ Senti bem, porque **você reflete muito e começa a escutar diferente. Acho que, às vezes quando a gente pensa sozinho e reflete**

sozinho a gente não tem tanta clareza das coisas, de percepção, de posicionamento" **(Helena).**

Apesar de vivenciar um ambiente de trabalho bastante diferente do que ela havia experimentado em outras empresas, até mesmo de seu próprio estilo pessoal, como relata nas frases 16 e 20, Helena demonstra ao longo do Extrato I, o quanto ela desenvolve diversas estratégias para conseguir realizar suas atividades e transitar naquele ambiente de trabalho. Mesmo não obtendo sucesso ao propor determinada solução, como nos exemplos das frases 8, 13, 15 e 18, ela busca outra forma para não ter que se adaptar e conseguir fazer suas atividades à sua maneira.

O Extrato II mostra como Helena percebe as mudanças ocorridas em sua área e o que ela poderia fazer para tentar negociar uma estruturação diferente daquela definida por seus superiores. As frases 23, 30, 31 indicam que mesmo tendo pensado em alternativas, Helena, em função das confrontações com seus sósias, repensa e tenta elaborar o que ainda poderia propor de novo para sua gerente, de forma que ela consiga manter-se responsável pelos subsistemas de RH que a interessam e que seriam desafiadores para sua carreira.

Como atenta Schwartz (2006, 2010), não se adaptar às normas impostas pela organização do trabalho acarreta um grande desafio. As organizações da atualidade assumem de forma substancial os valores impostos pelo mercado, executando sua gestão de maneira muitas vezes perversa, tornando-se, portanto, pouco suscetíveis à ideia de que seus empregados ultrapassem as normas existentes e sejam criadores de novas normas. A questão consiste em conseguir encontrar maneiras de criar e recriar dentro desses ambientes e não permitir a estrita aplicação e execução das normas estabelecidas. Com base na herança de Canguilhem (1966/2009), a propósito da manutenção da saúde pela via da renormatização de seu meio de vida e de trabalho, podemos dizer que Helena faz justamente esse movimento.

Ela cria formas para conseguir viver naquele meio e executar suas atividades, preservando, por conseguinte, sua própria saúde.

Sobre as estratégias que elabora para lidar com seu contexto de trabalho e o que lhe é exigido, Helena comenta que considera desafiador conseguir implementá-las e que esse recurso foi sendo desenvolvido ao longo de sua experiência.

> "... eu fiquei pensando que, não sei, no primeiro momento que eu ouvi eu pensei: 'Nossa, eu devo ser meio chata' ((risos)). Será que se alguém fizesse comigo eu ia achar ruim, de sempre dar um jeitinho? **Mas tem funcionado, então não deve ser ruim**, né? ((risos)) /.../ **De verdade, eu acho que eu sou assim, né? Igual eu falei é uma empresa mais formal, eu até tento...mas eu escorrego, não tem jeito não** ((risos)) /.../ Eu acho que **fui aprendendo com o tempo** mesmo, assim de 'Ah, não deu certo de um jeito, deixa eu fazer de outro jeito ou deixa eu avaliar como essa pessoa funciona pra ser mais assertiva. **Já deu errado, lógico, mas mais certo do que errado** ((risos))...".

Ao ouvir sua instrução, Helena demonstra que mesmo com todas as estratégias já desenvolvidas por ela para lidar com a tentativa de alterar a nova proposta de seu escopo de trabalho, ainda é possível pensar em outras formas de se posicionar frente à sua gerência:

> "Ouvir é diferente. Acaba que, **por mais que eu já tenha trabalhado esse assunto, muitas coisas eu já estava elaborando, na hora que você escuta você ainda vê: 'Eu não tinha pensado nisso, nó!**'. Aí quando fala ((sósia)): 'Tem mais alguma coisa que você pode fazer?', aí fica aquele silêncio na gravação ((risos)). Eu achei muito rico. Escutar me fez bem. /.../ **Essa questão da gestão da mudança ainda não está tão certa, está definido, mas na prática não está acontecendo do jeito que deveria, do jeito que foi combinado e por isso tem uma grande questão**. **Já que é uma das coisas que está me motivando e não está acontecendo agora, será que vai acontecer?** /.../ A reunião não aconteceu, pois ela ((gerente)) desmarcou.

> **A instrução me ajudou até para esse posicionamento**. /.../ **Talvez eu mudaria um pouco a estratégia**. /.../ Eu acho que eu pensaria em algo diferente. Eu tentaria surpreendê-la de alguma forma. Porque quando você consegue dar uma sacudida na pessoa, acaba que você tem novidades. **Por um lado achei bom a reunião não acontecer porque eu tive tempo de amadurecer um pouco mais**" **(Helena).**

Ao final de sua instrução, Helena relata que percebeu o quanto estava ansiosa em função dessa reestruturação de sua área. No entanto, ao se ouvir, começou a refletir sobre outras questões que apareceram em sua instrução, mas que só ecoaram no momento da escuta de sua gravação. Dentre elas estão às frases 32 e 34, em que percebe o bom trabalho feito com sua equipe ao longo dos anos e o possível benefício, para sua vida pessoal, em atuar com um escopo de trabalho restrito. Segundo ela:

> "... eu **tava muito ansiosa para resolver tudo**. /.../ **Teve uma inversão aí, na hora que eu fiquei pensando nesse tempo, porque não vai ser um tempo de** (+) **que as coisas tem que acontecer o mais rápido possível, mas é um tempo que eu vou ter que trabalhar comigo** para eu falar: 'Olha, você não tem controle sobre isso e vai ter que dar conta disso'. Ter que mudar um pouco o foco e trabalhar outras coisas com você. /.../ A Aline trouxe a questão dos **ganhos... porque às vezes você acaba focando no que a gente tá perdendo**, né? Escutar isso fez bem, assim. **Porque realmente antes não estava tão leve, tão elaborado. Mas hoje está mais leve**... **Mas eu também escutei muitos ganhos que eu consegui**. O que eu aprendi de novo. O desafio de resgatar a equipe e a imagem do RH..." **(Helena).**

A instrução de Helena demonstra que é possível, embora não seja trivial, encontrar formas de ser normativo frente às situações laborais que, de certa forma, inibem o desenvolvimento do sujeito e, em extremos, pode vir a ser fonte de adoecimento, como bem observa Le Guillant (2006). Segundo Canguilhem, salienta Clot (2010b), o sujeito se sente

ativo ao ser capaz de assumir a responsabilidade de seus atos, de trazer coisas para sua existência e de criar relações que sem sua intervenção, possivelmente não existiriam. Isto é, portanto, o que "insistentemente" Helena tem feito por si mesma, como é possível perceber em seu relato.

4.1.5 Verônica: "Você não está conseguindo dar o resultado que você quer dar"

Verônica ocupa o cargo de Coordenadora de Recursos Humanos na empresa Van Gogh, sendo responsável por gerir todos os subsistemas da área. Como sequência de seu cotidiano de trabalho escolheu uma reunião que ocorre semanalmente entre a diretoria e alguns gestores, cujo objetivo é a discussão sobre melhorias nos processos internos da organização. Sua intensão nessa reunião, especificamente, seria discutir com esses gestores sobre a postura e o posicionamento do RH dentro da empresa.

Como será possível perceber em seus extratos, descritos no Quadro 8, Verônica enfrenta uma série de dificuldades para exercer suas atividades na Van Gogh. Primeiramente, ela vivencia uma discrepância entre o que foi proposto para ela em termos de atuação, no momento de sua contratação, e sua realidade no dia-a-dia da empresa (Extrato I). Na tentativa de suprimir ou ao menos diminuir esse descompasso, ela acredita que seria produtivo discutir esse assunto na presença dos diretores e gerentes que participam dessa reunião (Extrato II).

Quadro 8 – Instrução ao sósia Verônica

Extrato I	1. **I:**...tem hora que você fica um pouco **cansada**, porque é **muita coisa para uma pessoa só**, praticamente... 2. **S:** Já falei disso com meu superior? 3. **I:**...Já, já, embora ele não ache que ainda é o momento de contratar uma pessoa, né? Ele fala até em terceirização dos processos de recrutamento e seleção, mas não de trazer uma pessoa para a empresa. Um dos seus diretores, o P., ele é mais estratégico, então ele prefere ter uma **pessoa de RH mais como uma figura de uma consultora**...

Extrato I (Continuação)	4. **S:** Eu prefiro isso? 5. **I:** (+) **Se fosse o que realmente tivesse acontecendo você iria preferir, né?** ((risos)). **É uma coisa de querer e na realidade tem sido bem diferente. Na realidade o trabalho que deveria ser mais estratégico tem sido mais operacional.** 6. **S:** Eu falo isso pra ele? 7. **I:** Ás vezes, sim, mas **você tem um pouco de dificuldade.** 8. **S:** Dificuldade como? 9. **I: De expor para ele realmente que o trabalho operacional (+) não foi à proposta que fizeram pra você, que não era essa a ideia**. A proposta era ter um trabalho mais estratégico, que acabou voltando boa parte dele para o operacional. E:: com o tempo você foi percebendo que as coisas da empresa acontecem de uma forma devagar, um ritmo muito lento. E **isso acaba te incomodando.** Porque você só foi trabalhar lá por causa dessa proposta. 10. **S:** Como eu lido com essa situação? 11. **I:** Pois é::, **essa é uma questão que você tem pensado muito, no sentido de tomar uma decisão de não continuar, porque as coisas não estão caminhando da forma que você quer. Mas também tem aquela coisa de tentar, ficar para poder mudar e dar o resultado que você quer dar**. /.../ 12. **I:** (+) **É... você tem essa coisa dentro de você, de não estar conseguindo...em um ano de trabalho você não está conseguindo dar o resultado que você quer dar**. /.../ em outros lugares, em cenários parecidos e até mais difíceis os resultados foram bons. Lá, já tem um ano que você está com um resultado que não está te satisfazendo. 13. **S:** O que eu poderia fazer para resolver isso? 14. **I: Você tem pensado... ou você realmente toma a decisão de colocar as coisas de forma muito clara e dar para eles opções de tentar fazer de forma diferente ou você realmente vai repensar a sua continuidade ou não na empresa**. /.../ 15. **S:** Eu já tive algum feedback da diretoria em relação ao meu trabalho? Porque eu posso estar com uma expectativa alta e quem está me demandando não está... 16. **I: Exatamente. Você tem pensado sobre essas coisas, porque o feedback que o D. te dá é que ele quer um RH mais próximo no sentido de vigiar as pessoas e você não concorda.** Com o P. os projetos vão andando mais devagar, mas vão andando. **A proposta de trabalho inicial foi sendo modificada**. A diretoria criou tanto nos gestores quanto em você uma visão de resultado muito boa lá na frente, mas que ainda não aconteceu. Então, realmente você tem que pensar. 17. **S:** Eu posso perguntar até pra ter mais clareza do que ele espera do RH e ainda, recebendo um feedback, eu possa dar o meu para ele também... 18. **I: É, exatamente.** 19. **S:** Eu já falei que eu não estou lá para vigiar? 20. **I: Não você não falou**. As pessoas antes de você faziam isso. /.../ **você ainda não encontrou uma forma de falar isso pra ele.** /.../ quando é para falar que você não tem esses valores é mais difícil. 21. **S:** Mas se eu não entrar nessa questão de valores, até porque ele pode achar ofensivo da minha parte, mas falar do papel do RH e tentar sensibilizá-lo de que a forma do RH de fazer gestão não é de vigiando e que ele vai ganhar muito mais comigo se eu não tiver que vigiar, porque aí eu vou poder desenvolver outras coisas. 22. **I: Exatamente. É (+) o resultado seria de outra forma.**

Extrato I (Continuação)	/.../ 23. **S:** Os outros gestores percebem que eu não tenho essa conduta de vigiar? 24. **I: Na verdade, seus pares sabem que você não aprova, que não é o seu estilo de trabalho. Você não faz e isso é uma coisa que você tem problema. Porque ele te cobra, mas você não consegue fazer.** /.../ 25. **S:** Eu já propus uma pesquisa do que os gestores esperam do RH? 26. **I: Não, você nunca fez.** 27. **S:** Às vezes, seria legal já que estamos concluindo o ano e estou nesse momento de avaliar os processos de RH eu poderia propor uma coisa informal, tipo um *brainstorming*. 28. **I: É...** /.../ 29. **S:** Se eu falo para ele ((diretor)) objetivamente o que eu tenho pensado sobre a minha posição na empresa será que não seria uma estratégia interessante? 30. **I: É isso que você tem pensado em fazer. Porque é a única forma que tem agora. Você já tem tentado de diversas formas. Você quer que eles vejam que é preciso fazer de forma diferente o que não está dando certo, sabe? Você quer que eles consigam enxergar isso, que está tão claro para você.**
Extrato II	31. **I:** É isso que você quer conversar na reunião. Uma das coisas que você vai falar é sobre uma conversa que você e o D. tiveram, que é o outro diretor, em que **ele falou de uma postura que você não concorda em relação ao RH.** /.../ aí você vai comentar sobre a questão do desenvolvimento, dos projetos que foram cobrados de você e que não foram realizados ainda porque a diretoria exige uma **postura de interferência exagerada e não investe no desenvolvimento das pessoas.** /.../ 32. **I:** (+) Você acha que o diretor não vai concordar, mas os gestores sim. /.../ **é uma coisa que você está (+) meio que no limite. Ou você faz ou você vai ficar cada vez mais incomodada com esse tipo de situação.** /.../ **Porque você não acredita que vai dar resultado da forma como ele quer que você faça**. /.../ Ele acha que tudo que acontece você tem que levar para a diretoria e não tem essa necessidade. Por exemplo, se tem uma advertência em uma área, ele acha que você tem que falar para ele. Ele não confia, de certa forma, nos gestores que ele tem. Ele te coloca para vigiá-los. 33. **S:** Como eu vou abordar isso na reunião, sendo que os gestores estarão lá? 34. **I:** Pois é, você não vai poder falar (+) dessa percepção que você tem da falta de confiança da diretoria nos gestores. Porque você acaba estando no meio disso daí. **Então você vai ter que encontrar uma forma de falar da postura do RH, dos projetos de desenvolvimento.** 35. **S:** Como vou explicar isso? 36. **I:** ...(++) Explicar que, né, depois de uma conversa que você teve com o D., que ele falou sobre uma modificação da postura do RH, que **você prefere dar prioridade para a parte de desenvolvimento...** 37. **S**: Como eu vou bancar esse projeto de desenvolvimento na reunião? 38. **I**: **Como que você vai bancar isso**? **Bom (+) você vai falar que tudo que tem sido feito, da forma como tem sido feito não tem gerado resultado**. Você vai falar dessa forma porque tá num momento realmente de... **ou vai continuar do mesmo jeito ou eles vão ter que dar credibilidade para coisas novas acontecerem.**

Extrato II (Continuação)	/.../ 39. **S:** Como eu devo estar preparada para essa reunião? 40. **I:** Você tem que estar preparada para esse tipo de situação, porque os gestores, de certa forma, também têm expectativas de mudança, que o RH elabore alguns projetos e que as coisas realmente aconteçam. **Então, você acaba se sentindo cobrada também por eles.** 41. **S:** Como eu lido com isso? 42. **I: Você está sendo cobrada por uma coisa que você quer fazer, que você gosta de fazer, mas que a diretoria não está viabilizando. Você não pode fazer sozinha. Você não pode aprovar um projeto ou um orçamento sozinha.** /.../ 43. **S**: Eu deveria conversar com os gerentes antes da reunião, para alinhar com eles? 44. **I**: De certa forma já tem algumas coisas alinhadas. **Com certeza dá pra conversar antes. Dá para você fazer uma melhora aí.** /.../ 45. **S:** Qual a minha expectativa ao final dessa reunião? 46. **I:** Não uma mudança, propriamente dita, mas que eles possam pelo menos refletir. **Que eles possam entender que você tem pensado enquanto RH as coisas que não estão dando resultado, que não estão acontecendo e que já podiam estar em uma situação muito mais adiantada e muito melhor.** /.../ 47. **I:** Inicialmente, você achou que seria mais fácil de aprovar todos os processos com o P., mas depois você percebeu que não, que o D. interferia sim. Não adiantava o P. aprovar se o D. não gostasse do projeto. Você acabou percebendo que era preciso ter uma interface com os dois. Um jogo de cintura maior. 48. **S:** Qual poderia ser a minha estratégia para ele aprovar? O que já deu certo comigo ou com outras áreas? 49. **I:** Tá. **Tem alguns projetos (+)... Você acha que ele aprova com mais rapidez quando tem impacto financeiro,** quando é uma coisa que vai refletir diretamente... por exemplo, plano de cargos e salários. E aí sim você consegue que ele dê um pouco mais de apoio na aprovação. 50. **S:** Aquilo que eu consegui impactá-lo eu vou ter mais facilidade de conseguir aprovação dele? 51. **I: É um caminho.** /.../ 52. **S:** Eu já procurei empresas com perfil semelhante para fazer um benchmarking de RH? 53. **I: Não. (+) Tem algumas que você pode conhecer, tem essa possibilidade também**.

Ao término de sua instrução, Verônica pontua:

"... **É engraçado porque você começa a pensar na situação e quando você começa a falar vão surgindo tantas outras coisas que você começa a pensar: 'Será que vai acontecer isso, será que vai acontecer aquilo?**'. É muito interessante. Achei muito bom. Nossa, tem informação demais..." **(Verônica).**

A instrução de Verônica ilustra sua insatisfação em relação à designação de suas atividades, com nas frases 5 e 9, e a forma como a área de Recursos Humanos é percebida na empresa, especialmente, por sua diretoria, como relata nas frases 16, 24 e 31. Nesse sentido, salienta que o trabalho que deveria ser estratégico se transformou em operacional e ainda, que ela é demandada pela diretoria a exercer um papel de vigia dos empregados e gestores da empresa, que não é algo que ela concorda e se sente confortável em fazer. Todavia, Verônica admite sua dificuldade em se posicionar perante essa diretoria, como nas frases 7 e 20.

Ao ser confrontada por seus sósias, Verônica começa a perceber e a refletir sobre outras possibilidades de conduta frente a essa dificuldade (frases 18, 22, 26, 28 e 30). Dentre elas, estão as sugestões para que Verônica solicite um feedback da diretoria sobre sua atuação e, com isso, aproveite a oportunidade para também dar um retorno a eles sobre como ela os percebe, sensibilizá-los que o papel da área não é vigiar as pessoas, mas atuar de forma que elas se desenvolvam, além de tentar uma parceria com os demais gestores, na tentativa de mobilizar as convicções dessa diretoria. Após ouvir sua gravação, Verônica observa:

> "... você fica num fogo cruzado, assim ((risos)). Você está no raciocínio aí outra pessoa te pergunta, aí você foge e muda o raciocínio ((risos)). /.../ O bacana foi à **quantidade de boas dicas que a gente recebe**. O benchmarking, os projetos serem apresentados levando em consideração a questão financeira que é uma coisa que sempre é atrativa para a diretoria. /.../ **Fiz uma lista das boas dicas das minhas sósias com uma série de coisas para começar a colocar em prática. Então, têm todas essas coisas que eu estou absorvendo e amadurecendo melhor.** /.../ **O conteúdo, foi muito rico** para mim, foi muito interessante. /.../ eu vi também que falta um pouco mais de planejamento da minha parte. De mais clareza na forma de passar as coisas, na forma de tentar colocar isso para a diretoria, muitas vezes. Talvez precise de organizar melhor as minhas ideias, né? Ficou um pouco confuso algumas coisas, eu percebi enquanto eu estava ouvindo..." **(Verônica).**

Em relação à reunião, inicialmente, Verônica seguiu uma linha sobre a forma como esta deveria ser conduzida, como na frase 31. À medida que foi sendo confrontada por seus sósias, percebeu a existência de outras formas de atuar ou mesmo de se preparar para essa reunião. Por exemplo, os cuidados necessários na hora de expor um assunto tão delicado diante de um grupo gestor e a possibilidade de fazer um alinhamento prévio com os gerentes do que ela gostaria de discutir com a diretoria na reunião, buscando até mesmo um apoio deles, para que ela não se sinta tão solitária nesse processo, conforme ilustram as frases 34, 36, 38, 44, 51 e 53.

Verônica relata que a reunião não ocorreu na semana subsequente à sua instrução, tendo sido reagendada para a semana seguinte de sua devolutiva. Todavia, considerou esse ocorrido como algo imensamente positivo para que ela repensasse suas estratégias para essa reunião, com base em sua instrução.

> "... **eu quero elaborar melhor, diante de tudo que eu escutei**. /.../ Quero elaborar melhor **para estar mais segura na hora que eu for falar**. Me ajudou muito nesse sentido. Talvez se fosse na sexta-feira e eu já chegasse naquele ímpeto eu não teria (+) talvez eu fosse questionada de algumas coisas que eu não ia conseguir argumentar bem. **Agora vou argumentar melhor.** /.../ Pensar melhor, estruturar melhor, porque eu **percebi uma certa insegurança** mesmo, né? **Na forma assim de colocar esse incômodo**. Como eu vou fazer isso? Eu não sinto segura talvez para falar ou a forma como eu vou falar. **Isso é uma coisa que eu preciso pensar melhor realmente**" **(Verônica).**

Há ainda, outro elemento de extrema importância na instrução de Verônica. Nas frases 12, 24, 30, 42 e 46, percebe-se o quanto ela se depara constantemente com a frustração e o sentimento de angústia de não poder executar aquilo que acredita ou da forma como acha que seria melhor, de executar atividades sem querer fazê-las, e assim por diante. Trata-se,

portanto, da atividade impedida, conforme definição de Clot (2011b). Ao ouvir sua gravação, Verônica salienta:

> "Tem uma parte que eu falo que eu estava **no limite daquela situação** e me chamou muita atenção o quanto essas **coisas tem me incomodado** e esse incômodo tem gerado uma **insatisfação muito grande** e, com isso, eu estou ficando **resistente com meu trabalho**. O fato de as coisas não acontecerem eu acabo (+)... **fico insatisfeita e talvez nem tentando mais**. /.../ Foi o sentimento mais forte assim. **Esse sentimento de incômodo com as situações foi o que mais me chamou atenção.** /.../ A **sensação que eu estou sendo o tempo todo podada**. **Eu não consigo realizar, mesmo.** (+) **Talvez eu ainda não tivesse verbalizado, mas já estava pensando nesse sentido de não realizar, de não fazer, das coisas serem muito burocráticas, os processos demoram, mas que de certa forma está me impedindo de fazer e de realizar" (Verônica).**

Verônica se sente impedida de agir, sendo esse o cerne de suas angústias, ao que parece. Como esclarece Clot (2006a), trata-se de uma atividade contrariada, reprimida ou, em outros termos, uma amputação do poder de agir que proíbe os sujeitos de dispor de suas ações, não os deixando transformar seu vivido em recurso para se viver outras experiências. Um dos propósitos da instrução é justamente este: permitir que o sujeito amplie seu raio de ação e, por conseguinte, possa alterar os rumos de sua atividade laboral. E o que Verônica pretende fazer ao se posicionar de outra maneira frente à diretoria, com base nas reflexões provenientes de sua instrução.

4.2 Subgrupo G2

4.2.1 Maria: "Seu grande problema é um excesso de trabalho operacional que não é visto"

Maria trabalha na empresa Salvador Dalí, onde atua como Coordenadora de Recursos Humanos, sendo responsável por gerir todos os subsistemas da área. Como sequência de seu cotidiano de trabalho escolheu a atividade de orientação de sua equipe em relação à avaliação de desempenho dos gestores, que ocorreria no mês seguinte e para a qual os processos necessários para sua realização estavam sendo preparados.

A instrução de Maria, de acordo com os extratos descritos no Quadro 9, expressa a pressão que ela tem sentido no seu dia-a-dia de trabalho, em função da cultura e dos valores vigentes na empresa em que trabalha, e como ela tem tentado "dar conta disso", conforme expressão utilizada por ela. O primeiro extrato demonstra como ela tem apreendido e até ampliado o modo de funcionamento da Salvador Dalí para sua equipe e os demais empregados da empresa. O segundo extrato ilustra os impactos dessa cultura e desses valores na execução de suas próprias atividades.

Quadro 9 – Instrução ao sósia Maria

Extrato I	1. **I: Você sempre chega às 8h00, primordialmente, porque pontualidade e assiduidade são valores pra empresa.** 2. **S:** São valores para mim? 3. **I:** (+) **São valores pra você**. Principalmente porque você sabe que existe uma equipe que depende da sua pontualidade, porque **as demandas de RH acontecem a partir da necessidade do ser humano** /.../ então, em alguns momentos as pessoas podem estar esperando você chegar, para que você auxilie em uma tomada de decisão ou em alguma necessidade. /.../ 4. **I:** (+) **Você vai estranhar um pouco**, porque é um ambiente que tem alguma interação, mas que as pessoas trabalham... são **pequenos grupos da mesma área. Então, geralmente as pessoas conversam mais entre elas.** /.../ É um ambiente de trabalho saudável, então as pessoas conversam, batem papo. Mas é (+)... **você vai perceber que nem todo assunto é direcionado a você, principalmente se for uma brincadeira, algo extratrabalho**. Os gestores recorrem mais a você /.../ mas **os funcionários que não são da gestão, recorrem menos. Eles não vão brincar com você.**

Extrato I (Continuação)	5. **S:** O que eu acho disso? 6. **I:** ...**você vai perceber que, às vezes, as pessoas querem fazer um comentário que se sentem mais à vontade com um colega do que com você, porque você representa uma parte da gestão da empresa, então, eles podem achar que se for dito a você uma insatisfação a interpretação talvez não seja adequada...** 7. **S:** Isso me incomoda? 8. **I:** (+) **Você vai se sentir incomodada um pouco sim, porque não é do seu perfil**. O seu perfil é ser receptiva, é de gostar de estar com as pessoas, gostar de ouvi-las, (+) **querer estar mais próxima delas. Mas ao mesmo tempo você vai compreender, porque a empresa tem uma gestão mais rígida, mais de processos, de regras, mais de foco no trabalho** e que realmente é um ambiente voltado para resultado, pra trabalho. Esse é o ambiente mais valorizado. **E não esse ambiente de flexibilidade, de muita conversa.** /.../ (++) **é o perfil da empresa, é o perfil do negócio, é uma cultura**, (+) **a gestão é convidada a compartilhar disso para que seja multiplicado para os colaboradores. É importante que você tenha valor nisso, porque se não você não vai se adaptar**. Que você veja valor nisso. 9. **S:** Eu estou adaptada? 10. **I:** Você ainda... é (++)... a parte da pontualidade, do comprometimento, da assiduidade, da responsabilidade, do processo de trabalho, **você vai sempre concordar**. /.../ **A forma como é conduzida existe oportunidade de melhoria**. **Você vai... impedindo, às vezes, alguma possibilidade de advertência, por um motivo que não seria tão necessário.** 11. **S**: Eu posso intervir? 12. **I**: Você pode intervir, (+) é importante você sempre perceber se aquilo... **a forma como você vai conduzir isso, de ir mostrando qual o ganho que a empresa vai ter com esse...**vou te dar um exemplo, a pontualidade é um valor para a empresa. Às 8h00 é esperado que toda a equipe esteja lá. Em alguns momentos /.../ as pessoas podem chegar um pouco mais tarde. 13. **S:** Que horas? 14. **I:** ...Para a empresa um pouco mais tarde é 8h10, 8h15. É (+), isso é visto como dez minutos por dia, é uma hora na semana. **Muito trabalho é perdido nessa uma hora na semana**. **Mas é importante que você pontue (+) que ao mesmo tempo a empresa exige muito trabalho, muitas horas extras, dedicação de final de semana, dedicação à noite, dedicação de você passar muitos dias em viagem...** 15. **S**: Mas se o meu trabalho é de conscientizar outros pontos, mas ao mesmo tempo de adequar o colaborador, isso não me causa dificuldade? 16. **I**: ...**você acha que o desafio do profissional de RH é esse**. A todo momento, você vai se deparar com o que é a cultura da empresa e **você tem que tentar buscar colaboradores que vão adequar a essa cultura**, que não vão estranhar tanto, que vão estar mais propensos a se adequar do que o contrário. 17. **S:** Eu estou adequada a essa cultura? 18. **I:** (+) Sim. **Você está adequada a essa cultura, mas, (+) sempre pensando (+)... é (++)... você tem que perceber que é importante que você tenha crítica**. /.../ Crítica no sentido de fazer uma analise daquela situação. A cultura da empresa é essa. A proposta da pontualidade é essa, mas você pode perceber que você veio de um mês de fevereiro, que todo mundo batalhou muito. /.../ É importante que você saiba, que você brigue, **mas que você se coloque de uma maneira que você possa ser ouvida.** 19. **S**: E como eu vou ser ouvida? 20. **I: Como? Lembrando dos ganhos que a empresa teve, por exemplos, com aqueles meses de janeiro e fevereiro que foi tão sacrificante para todo mundo.** /.../ então se a pessoa escorregar um pouquinho aí nos 5, 10 minutos... então vamos dar uma olhadinha no histórico e aí lembrar a essa gestão que há uma, duas semanas atrás estava todo mundo trabalhando à noite, fazendo hora extra, de madrugada.

Extrato I (Continuação)	/.../ 21. **S**: Como está minha balança hoje? 22. **I: A sua balança tá... (+)... tá em andamento** ((risos)). /.../ **Porque é importante, pra cargos de gestão essa afinidade com a cultura para que você multiplique isso claramente. Para que isso não seja racional, mas que seja (+), que você absorva aquilo.** Que você faça de maneira natural e não racional, não sei se o termo adequado é esse, mas você... o ideal é esse, mas de início, de imediato você tem que perceber racionalmente aquilo, porque **se não você erra muito**. 23. **S:** Então a minha estratégia é tentar ser mais racional nesse sentido. E está funcionando? 24. **I:** Sim. Está. (+) **É uma racionalidade necessária para que você... você tem muito valor no seu trabalho, então você não desiste fácil das coisas. E até frustrante para você (+) se você desistir fácil (+).** 25. **S:** Eu acho então que deveria haver uma tolerância? 26. **I:** É importante que você tenha... **que você exponha que essa tolerância, que você tente negociar isso, apesar sim de ser um valor, é importante você perceber, Ana, que o RH faz os dois papeis.** 27. **S:** Dois papeis? 28. **I: O do colaborador e o da empresa. Hoje você é convidada mais a entender a necessidade da empresa e em que o colaborador pode atender (+), mas ao mesmo tempo se o colaborador não tiver tendo o retorno sobre o trabalho que ele está desenvolvendo, ele não vai permanecer com você.** 29. **S:** Como eu me coloco nesse meio termo? Como eu consigo fazer isso? 30. **I: Você vai ouvir a necessidade da empresa, (+) conhecer o que é essa cultura, a forma de trabalho e tentar adequar o colaborador a essa cultura.** 31. **S:** Meu trabalho então é de adequação? 32. **I: Sim. Você vai multiplicar essa cultura para a sua equipe de RH, porque são eles que multiplicam essa cultura para os demais colaboradores.** /.../ 33. **S**: ...Eu acho muito importante manter a crítica, mas, ao mesmo tempo, eu sinto que é necessário me adaptar a cultura da empresa e multiplicar. Como é para mim multiplicar uma cultura que, porventura, passe por cima de alguns dos meus princípios?... 34. **I: Você só consegue multiplicar aquilo que é valor para você também. (+) Mas você sabe que existem formas de fazer isso que não sejam tão (+) de um nível de exigência tão grande.** /.../ Ao invés de você, por exemplo, dar uma advertência em todo mundo que chegou 10 minutos atrasado, na hora de fazer um jornal do mês escreve lá: "O que é esperado de você? Pontualidade". Explica o que é pontualidade, o porquê da importância dessa pontualidade. /.../ É importante que você tente negociar. **Expor sua opinião, mas de maneira que a empresa vá comprar sua ideia**. /.../ Você tem que perceber de que maneira você expõe a sua opinião, mas **demonstrando o que a empresa vai ganhar com isso.** Qual o retorno disso para a empresa. Tem que estar atenta o tempo todo a isso. 35. **S**: ...Eu multiplicaria algo que eu não acredito?... 36. **I**: A sua percepção hoje é que em organização nenhuma você vai aderir a 100% do que é proposto. É importante que você tenha uma identificação na maior parte e outras pequenas coisas **você sabe que vai multiplicar sem acreditar tanto naquilo** (+) /.../ **Você acredita que em todas as organizações tem aquilo que você tem que simplesmente se adaptar.** /.../ É claro que, se a sua balança estiver desequilibrada em que os princípios e a cultura da empresa estejam menos alinhados com a sua forma de pensar, então é o momento de sair, mas **se sua balança está tendendo mais para o positivo do que para o negativo, então você permanece.** /.../

Extrato I (Continuação)	37. **I:**...**A avaliação de desempenho tem como base as competências organizacionais, definidas pela diretoria** /.../ **Trabalho sob pressão** ((risos)), relacionamento interpessoal, comunicação, planejamento e organização, comprometimento e análise crítica para resultados... 38. **S**: O que eu acho dessas competências? 39. **I**:...Essas competências são **totalmente direcionadas ao perfil da empresa**. São competências relevantes diante do que a Salvador Dalí espera desses colaboradores... 40. **S**: Eu me sinto aderida a essas competências? 41. **I:** Sim. (+) **Tem algumas que você percebe que tem maneiras melhores de propor isso para o colaborador.** Por exemplo, austeridade para lucratividade é uma competência que (+) as pessoas não estão adequadas. Não tem essa cultura... 42. **S:** O que quer dizer essa competência? 43. **I: Austeridade para lucratividade é você investir financeiramente só naquilo que vai trazer retorno para a empresa.** (++) Por exemplo, sua equipe de RH vai fazer solicitações a você que **de imediato você vai responder que não faz parte da cultura da empresa**. Tipo... (+) vamos ter o dia internacional da mulher. A equipe tem uma visão de que é importante essa valorização, é importante que as mulheres sejam presenteadas. Muitas vêm de cultura de outras organizações que vem valor em dar um presente material digamos. E a cultura da empresa não preza isso, assim, não percebe retorno nesse tipo de ação. 44. **S:** E eu percebo? 45. **I:** (++) Você veio de um ambiente onde isso era muito valorizado. Você ainda (+), você ainda (+) **está buscando esse equilíbrio, porque o seu histórico dos últimos anos foi baseado nisso, nessa satisfação do colaborador e não somente em ter instrumentos de trabalho de qualidade e um retorno financeiro daquele trabalho.** 46. **S:** Eu tenho que bancar isso? É difícil para mim? 47. **I: Você tem que bancar isso. Você tem que se policiar o tempo todo. Porque você gostaria, se você tivesse oportunidade, uma verba, independente de trazer um retorno em desempenho, tem o retorno da satisfação** /.../ Mas é importante (+) que você perceba que nem tudo que você... **em qualquer organização vai ter aquilo com que você se identifique de imediato e tem coisas que você vai se adaptar**, como tudo na vida. **É claro que se esse equilíbrio tiver mais tendencioso para aquilo que você não acredita do que o contrário, então é insustentável.** /.../ 48. **S:** Eu me sinto confortável para passar essa filosofia para minha equipe? 49. **I:**...Sim, porque você acredita (+) /.../ **você considera que pra aquilo que é cultura da empresa... as competências que você vai avaliar é aquilo que era esperado de você**. É claro que é sabido que a avaliação de desempenho é feita por subordinados, pares, mas **tudo dentro da cultura da empresa, do que a empresa quer daquele gestor** /.../ se nas ações dele ele consegue deixar claro essa cultura da empresa, colocar em prática essas competências, externar essas competências nas ações... /.../ 50. **S**: Eu pondero a cobrança já que eu sei como é a rotina dos meus subordinados? 51. **I:** Existe uma forma de trabalho que é **neutralizar as objeções**. Você vai entender a necessidade, entender o processo de trabalho. **Eu entendo que você está com essa dificuldade, mas é necessário que o processo seja feito.** 52. **S:** Eu estou replicando o que eu recebo? 53. **I**: ...**Você compreende a situação de trabalho**. A rotina de trabalho exige dinamismo e agilidade. Todos os cargos dentro da empresa são avaliados dessa forma. Mas é importante que você esteja disponível e dizer: "Qual atividade que você não está dando conta"? Aí você pode fazer, para que não se perca o processo de trabalho...

Extrato II	54. **I: Hoje, Ana, você está em um momento de muita sobrecarga de trabalho. Que também é característica da Salvador Dalí. A todos que você dá ouvidos a queixa é a mesma.** 55. **S**: E é a minha queixa também? 56. **I**: ...(+) É a sua queixa pelo seguinte. **Hoje você se dedica muito**. Você chega na sua casa todas as noites liga o notebook e fica até 23h30, 00h00. /.../ No final de semana se você perceber que tem algum prazo atrasado você vai trabalhar... /.../ 57. **I:**...**É uma característica da Salvador Dalí, muito forte, a questão da cultura dos emails, do telefone** /.../ **Seu telefone toca o dia inteiro, você é chamada o tempo todo.** 58. **S:** Isso me incomoda? 59. **I:**...**Isso te incomoda, porque você não consegue deixar de atender as pessoas. É o grande dificultador nesse momento**. /.../ Se você receber um email no período da manhã e você não responder você é cobrado por isso. /.../ Se tem uma ligação no seu celular que você não atendeu, você tem que (+) ligar de imediato. /.../ **A grande questão é que você tem uma rotina operacional forte, de muitas atividades...** 60. **S:** E eu gosto disso? 61. **I:**...(++) Gosta, porque você sabe que são subsistemas de RH que funcionam, que é bacana. No entanto, tem esse dificultador de **você ter que estar disponível para as pessoas, tem essa necessidade e tem a cobrança, e o operacional não anda. Por isso você dedica as suas noites ou mesmo finais de semana, porque essas coisas têm que caminhar**... /.../ 62. **I**:...**avaliação de desempenho é uma frase no seu plano de ação inteiro, mas quantos dias de trabalho uma avaliação de desempenho não toma**? Treinamento de segurança são três palavrinhas, mas para você montar um treinamento de segurança, então assim quando você diz, quando você pensa sobre trabalho operacional é isso... 63. **S**: Esse trabalho dos bastidores é que não está sendo visto? 64. **I:** É o operacional. **O tempo gasto para o trabalho operacional não é visto, não é reconhecido hoje.** 65. **S:** Porque eu tenho que dar conta de tudo? 66. **I:** ...Paulo, você é uma pessoa que tem muito valor no trabalho, no sentido de dar sentido para sua vida. Então (+) **tem essa questão de ter que dar conta do que é proposto para o seu cargo**... 67. **S**: ...Numa escala de 0 a 10, o trabalho ocupa qual porcentagem na minha vida?... 68. **I**: **Hoje está desequilibrado, porque está ocupando um espaço (+) quase que 9 ((risos))**. (+) Como hoje o seu **trabalho** é aquilo que mais te desafia, é aquilo que você tá tendo que batalhar mais para **dar conta**, então ele está ocupando 9. 69. **S**: Isso me angustia? 70. **I**: **Bastante. Tem muitas outras coisas as quais você pode dedicar, mas que você não tem oportunidade hoje para isso**. Por causa da sua **necessidade de dar conta do quesito trabalho.** 71. **S**: Eu sou cobrado pelas outras "áreas" ((da vida))? 72. **I**:...**Você é cobrado**. /.../ Você tem que ficar muito atenta para que se for 1 hora ou 2 horas por dia ou uma parte do final de semana, **que você esteja feliz, satisfeita e não ficar triste**, chateada ou emburrada pensando na segunda-feira, que você tinha que ter feito uma coisa que você não fez ou em uma cobrança. Então é bem... (+) **Apesar do seu trabalho estar ocupando 9, o 1 que sobrou para as outras áreas você tem que fazer bem feito** ((risos))...

Extrato II (Continuação)	/.../ 73. **S**:...Eu dedico muito do meu tempo à minha empresa. Sinto que o trabalho não é reconhecido como eu gostaria que fosse... 74. **I**: **A sua expectativa era de que você tivesse um nível de trabalho operacional menor para que você pudesse se dedicar mais à gestão. Esse é o grande desequilíbrio.** /.../ Então você gostaria que esse trabalho operacional fosse menor para que você tivesse oportunidade de se dedicar mais ao estratégico e aí o seu trabalho seria reconhecido. **O seu grande problema é um excesso de trabalho operacional que não é visto.** 75. **S**: Eu gostaria que meu trabalho fosse reconhecido por quem? 76. **I**: (+) **Você gostaria que seu trabalho fosse reconhecido de uma maneira geral, porque, quando você hoje tem um trabalho operacional grande ele não é visto por ninguém** (++). Ninguém vê que você mandou 78 e-mails num dia, respondendo a demandas, fazendo solicitações. Isso não é reconhecido por ninguém. /.../ Mas para você criar um projeto, para você ter uma ideia, isso é que é visto: "Nossa, que bacana". E isso você não dá conta hoje. O excesso de trabalho (+)... claro que a dedicação ao trabalho nos momentos de lazer isso incomoda não só a você, mas de uma maneira geral, mas **essa forma ainda de não se desvencilhar do trabalho operacional é pior, é o que mais é preocupante**. Porque se você tem um tempo muito maior dedicado ao operacional e não ao estratégico, ter boas ideias, dar soluções, etc, se antecipar ao invés de responder uma demanda, trabalhar de maneira mais que pró-ativa do que reativa e só ficar resolvendo problemas, **isso incomoda muito mais do que a dedicação de horas de trabalho.** 77. **S**: Eu não encontro um espaço para colocar pra fora essa frustração? 78. **I:** (+) Lia, o **ritmo da empresa de maneira geral, tanto dos gestores, todos os colaboradores trabalham dessa forma.** Então essa queixa comum a todos /.../ É compartilhado. **Então você não tem muito para onde recorrer**. Até porque você trabalha numa gestão de RH. **Vocês conversavam no mês anterior sobre a solidão do cargo do RH. O RH vai compartilhar essa frustração com quem? Com seu subordinado, com um par que você tem que dar exemplo? Não. É complicado. Esse espaço não existe hoje.** 79. **S:** ...Na minha casa eu também não posso fazer isso porque eu só tenho 10% lá ((risos)). 80. **I:** (+) É Lia, você tem que tentar. Se não todos os seus ambientes vão ficar muito pesados. /.../ O tempo livre se você ficar chorando as pitangas, vai ser outro ponto de frustração pra você. Então você tem que tentar amenizar isso. /.../ 81. **S**: De qualquer forma eu não desisto. Então eu tenho algum tipo de reconhecimento, né? 82. **I**: **Só se for reconhecimento próprio** ((risos)), **porque você acha que você está trabalhando muito. Você tem o reconhecimento que você não desiste.**

Em seu retorno, logo após sua instrução, Maria diz:

"... Fiquei interessada em dar respostas coerentes e **não me equivocar em momento nenhum na resposta** ((suspiro)). **Meu coração tá palpitando** ((risos)). Porque eu acho que **é muita responsabilidade, né?** Vejo muito valor nesse trabalho que vocês estão fazendo e ter

responsabilidade nisso, né? (+) Mas é exatamente (+) aquilo que eu to vivenciado hoje" **(Maria).**

Acho que seu coração está palpitando pela responsabilidade do seu trabalho, né? (**Pesquisadora).**

"**É. Exatamente isso.** E é interessante porque não é esperado de um profissional um comportamento diferente do meu, mas eu penso que **esse comprometimento às vezes não é tão valorizado** /.../ **eu acho fraqueza desistir, eu tenho competência, eu dou conta, mas eu tenho que criar maneiras de demonstrar isso.** /.../ mas acho que o meu caminhãozinho carrega o tanto de areia ((risos)). Mesmo que andando devagar porque tá pesado eu acho que meu caminhãozinho da conta. /.../ **Eu tenho que dar conta**. (+) Eu me **frustro um pouco porque acho que isso não é reconhecido**, porque realmente você dimensionar um trabalho operacional, quando você está longe dele, é difícil, assim, eu acho que (+)... e para um gestor também que é avaliado por metas, por resultado, se o subordinado dele não tá dando conta e ele falar assim: 'Ah eu entendo sua necessidade, sua dificuldade', não vai andar, né? **E da mesma forma eu tenho que multiplicar isso para minha equipe**..." **(Maria).**

Tanto em seu retorno, quanto ao longo de sua instrução, é possível perceber o quanto a cultura e os valores da empresa tem impactado na atuação de Maria, influenciando inclusive na forma como ela tem que multiplicá-los para os empregados e para sua equipe, como nas frases 8, 22, 32, 43, 49 e 51, além de impactar na própria execução de suas atividades (frases 1, 3, 24, 45, 47). Embora seja possível notar uma tentativa de sua parte de normatizar algumas regras, como a rigidez no horário de chegada à empresa, à medida que ela tenta sensibilizar os gestores a não punirem seus empregados em função de seus esforços e dedicação, como ilustram as frases 10, 12, 14, 18, 20, 26, 28 e 34, há um predomínio em seu discurso da

percepção de que é preciso adaptá-los, assim como ela faz e ensina à sua equipe a atuar da mesma maneira (frases 16 e 30). Sobre a cultura da empresa, Maria relata:

> "**Grande parte das coisas eu identifico como valor**. /.../ **Mas essa cultura, por ser muito forte, não existe meio termo**. /.../ **Se adequar também é impositivo, mas você tem que se adaptar a ela, porque a todo momento você vivencia isso.** /.../ Existe uma rigidez nessa cultura e nisso que eu **tenho que tentar um pouquinho... no que eu puder conseguir movimentar nessa questão da rigidez**. /.../ A minha equipe ainda não é madura. /.../ **Meu desafio é conseguir fazer com que a equipe** ((de RH)) **absorva a cultura da empresa e consiga multiplicar essa cultura.** Executar todas as atividades de maneira correta e desenvolvê-las na gestão de pessoas é o meu maior desafio. /.../ Eu acho que esse é **o papel do RH tentar equilibrar a proposta da empresa com a necessidade do colaborador** /.../ **mas eu acredito que ainda prevalece o que a empresa permite fazer" (Maria).**

Em relação à execução de suas atividades, sua instrução é marcada por questões ligadas à sobrecarga e à dedicação ao trabalho, como nas frases 54, 56 e 61. Maria percebe o alto volume de atividades operacionais, que acabam tomando muito de seu tempo, além de não serem reconhecidos por sua gestão, como nas frases 59, 62, 64 e 74. Por outro lado, ela não consegue enxergar possibilidades de mudança nessa cultura e, com isso, se cobra insistentemente em "ter que dar conta" de tudo que é demandado dela, como nas frases 66, 68 e 70. Além do trabalho, também é preciso "dar conta" de não levar qualquer tipo de infelicidade ou chateação para sua vida pessoal, isto é, no convívio com seus familiares, já que essa tem ocupado uma parcela ínfima em sua vida, como explicita nas frases 68, 70 e 72. Em seu retorno, Maria salienta:

> "Escutei uma primeira vez e fiz as anotações. /.../ Comecei a ouvir a segunda vez e aí **me angustiou** e comecei a passar rápido, sabe? 'Ah já sei o que vou falar aqui'. /.../ **O que me trouxe essa angústia foi saber que passou um mês e que eu continuei da mesma forma**. /.../ **eu não consegui fazer a avaliação de desempenho no mês** /.../**e interessante que a gente também não concluiu essa atividade enquanto estávamos conversando**. Eu comecei a instruir você, muitos assuntos foram sendo incluídos e a gente não finalizou a atividade. **Fiquei tão nervosa com isso, porque não consegui concluir nem com você, nem no meu dia-a-dia.** /.../ Eu não estava tendo muito domínio do que eu dizia. /.../ o tempo para iniciar as respostas foi maior do que o normal. Eu poderia ter respondido de maneira mais objetiva, mais imediata (+) /.../ **Na verdade nada mudou. Nem das minhas rotinas e nem das minhas conclusões. Continuo com as mesmas questões** /.../ **Eu tenho um desafio pessoal, que é conseguir me adequar melhor, não ter tanto os meus 9 lá no trabalho** ((posição ocupada em sua vida numa escalda de 0 a 10)). /.../ **o que eu estou vivendo é fato**" **(Maria).**

Maria percebe que ao não permitir que suas angústias sejam partilhadas com seus familiares, acaba limitando ainda mais os espaços para essa troca, uma vez que não é permitido compartilhá-las com seus subordinados e seus pares, nem tampouco com os empregados da empresa, como menciona na frase 4, 6, 78 e 80. Por fim, Maria se entristece com a falta de reconhecimento de seu trabalho. Ela consegue perceber o sacrifício que tem feito para esse "dar conta", embora pareça que pela cultura da empresa isso não é percebido como diferencial, conforme as frases 76 e 82. Ao final de sua devolutiva, Maria conclui sobre o que a instrução trouxe para ela:

> "Nesse momento **a minha possibilidade é tentar sair do operacional, que é o que eu ainda não consegui fazer**. /.../ (+) **Acho que a oportunidade de pensar, que o mesmo que eu tenho proporcionado aos meus colaboradores eu estou tendo na minha vida.** De que maneira eu posso aliviar para eles e aliviar para mim, né? /.../ **Me trouxe uma certeza do que**

> **eu estou vivendo é fato. Trazer para o concreto o que eu estou vivendo hoje. Tentar uma busca por melhoria**. Fiquei pensando que eu fiquei correndo atrás do rabo, porque falei a mesma coisa o tempo inteiro, sem sair do lugar, eu afirmei a mesma coisa ao mesmo tempo. /.../ **Achei que posso até ser uma boa instrutora, dito um tanto de regras** ((risos))" **(Maria).**

Clot (2011b) afirma que a negação do real da atividade tem se tornado um princípio do próprio funcionamento social e, consequentemente, das organizações de trabalho. O real da atividade, segundo o autor, é também a prova que o sujeito pode dar de seu pleno valor, e esse, tem sofrido um sério recalcamento social. Com isso, a formas de gestão tem se harmonizado cada vez menos com a autenticidade das relações entre os trabalhadores e com a verdade da relação do real da atividade com o mundo. Fazendo referência à Veltz, Clot (2011b) elucida que a perseguição a alta performance e a tirania do lucro "tornou-se uma escola do relativismo no campo dos valores e os atos profissionais estão cada vez mais e invariavelmente, embebidos de intenções estratégicas" (p.72), que em sua maioria, são inalcançáveis ou alcançados às custas de muito sofrimento. Enquanto a renormatização preserva a saúde e a atividade (Clot, 2010b), o "dar conta" de Maria, pode tornar-se fonte de enfermidade.

4.2.2 Lia: "A questão não é dar conta e se dar conta disso"

Lia é Coordenadora de Recursos Humanos da empresa Di Cavalcanti e atua em alguns dos subsistemas da área. Como sequência de seu cotidiano de trabalho optou por uma atividade de validação dos processos e estruturação da área, que estava sendo realizada com foco em uma certificação de qualidade almejada pela empresa.

Como será possível perceber nos extratos apresentados no Quadro 10, alguns imprevistos que ocorrem ao longo do dia de trabalho de Lia a impedem de exercer essa

atividade de estruturação dos processos de RH, vista como prioridade pela empresa, mas não por ela. Por sua vez, Lia acha mais importante o atendimento desses imprevistos e qualquer outro tipo de assistência aos empregados da organização (Extrato I). Todavia, ela tem sido cobrada e precisa se posicionar frente à diretoria sobre os prazos estabelecidos para ela (Extrato II).

Quadro 10 – Instrução ao sósia Lia

Extrato I	1. **S**: E nessa segunda feira terá alguma coisa que eu preciso resolver? 2. **I**: Nunca se sabe. /.../ **as urgências a gente não tem controle**. 3. **S**: Que tipo de urgência eu posso esperar? 4. **I**: Você pode esperar algo relacionado ao atendimento ao cliente, né? Ou, por exemplo, um colaborador que não quer mais trabalhar e está lá te aguardando para você conversar. /.../ Você vai procurar se inteirar o que está acontecendo. /.../ 5. **I**:...**Larga, larga tudo, prioridade**, você larga tudo. E aí você vai atender essa demanda.... /.../ 6. **S:** Como eu, enquanto RH, posso intervir nessas situações? O que posso fazer para melhorar isso? 7. **I**: **Você não tem muito tempo para dispor pra isso** /.../ Tem que ser só pontual. Lá na empresa você vai ver que as pessoas costumam chamar isso de **apagar incêndio**. Então, você vai tratar daquilo naquele momento. 8. **S**: E o apagar incêndio é funcional? 9. **I**: **Não é funcional, recorre.** 10. **S**: Então eu permito que minha atuação continue sendo de apagar incêndio? 11. **I**: Porque **você não tem ferramentas** de controle disso. Você poderia ter, por exemplo, uma equipe para acompanhar mais de perto os colaboradores. 12. **S**: Eu não posso me organizar para fazer isso? 13. **I: Não pode porque você tem muito trabalho lá em cima te aguardando no computador**, lembra? 14. **S**: Lembro. Mas eu estou notando que isso é uma coisa importante, uma coisa que interfere até no meu cliente, não é isso? 15. **I**: Sim, muito importante, sim. 16. **S**:...Eu não poderia me organizar de alguma forma, já que isso é crítico e importante?... 17. **I**: **Não**, não há possibilidade para isso nesse momento. **A empresa não vai te oferecer ferramentas para fazer isso.** 18. **S**: Mas eu consigo mostrar para a empresa que isso seria importante? 19. **I**: Consegue mostrar para a empresa que isso é importante. **Mas ela vai justificar que não tem recursos para isso, nesse momento não é possível.** /.../ 20. **I: Não, para você sair de algumas funções tem que ter outras pessoas para realizá-las.** 21. **S**: Não tem como remanejar alguma coisa para outra área fazer? 22. **I**: (+) **Não**. Teria que ter outra pessoa. Todas já estão sobrecarregadas.

Extrato I (Continuação)	/.../ 23. **S**: O que eu estou fazendo? 24. **I**: **Muita coisa, quase nada** ((risos)). Muitas tarefas iniciadas, né? **Porque você para pra atender as urgências.** /.../ 25. **S**:...Está na minha mão, alguma coisa que eu possa melhorar?... 26. **I**: **Não, não nesse sentido**. O que você continua fazendo é **fazendo aos poucos, né? Não atende os prazos, porque as pessoas são mais importantes para você.** /.../ 27. **I**: ...você sabe que a empresa é uma empresa que não tinha nada estruturado /.../ Pouquíssimo estruturamento, nada é exagero. E ela começou com um crescimento muito grande, demanda muito grande de cliente, volume grande de funcionários... /.../ 28. **S**: E nesse tempo eu fui estruturando a minha área? 29. **I**: **Quase não, quase nada**. **Você não teve tempo, você ficou fazendo recrutamento e seleção muitos anos, lembra? Não tinha tempo suficiente.** /.../ 30. **I:**...Você se preocupa porque você também quer um RH estruturado, quer tudo funcionando... 31. **S:** Como vou trazer o meu querer para minha ação? 32. **I:** (+) **Pois é. Você faz em pequenas quantidades e não na quantidade ideal.** /.../ 33. **S**: Quando eu percebo que essas intercorrências são recorrentes, o que eu posso fazer para melhorar isso? 34. **I**: Pouco. Eu acho... **você acha pouco.** 35. **S**: E como eu me sinto vendo que eu posso fazer pouco? 36. **I**: **Péssima**. **Se sente culpada, acha que pode fazer mais**. Você gostaria de estar trabalhando de forma diferente. 37. **S**: O que eu poderia fazer diferente? O que eu tenho pensando sobre isso? 38. **I**: ...**Você tem pensado muita coisa sobre isso**. Você tem até falado sobre isso, até feito propostas para a empresa em relação a isso. **Você tem falado que há possibilidade da empresa trabalhar com o RH de outra forma**... /.../ 39. **S:** Eu posso fazer alguma coisa para fazer melhor? 40. **I**:...**Posso, posso fazer alguma coisa, posso deixar de fazer algumas coisas também. Eu não, você, né? Você deixa de cumprir os prazos** ((risos))... 41. **S**: Existe um risco para mim em não atender os prazos? 42. **I**: Você não considera que para você exista o risco, existe para a empresa. Se ela quiser que seja realmente dessa forma, ou ela vai ter que mudar a forma de fazer ou **ela vai ter que colocar que você tem que parar tudo e fazer só isso. A empresa não fala isso para você.**
Extrato II	43. **I**:...Outras coisas precisam ser feitas antes que essa avaliação ((de desempenho)) seja realizada. **Como você vai avaliar uma pessoa na qualidade do trabalho dela, se ela não tem a ferramenta adequada?** Um computador adequado, um servidor que funcione, um celular com um sinal bom... 44. **S**: Existe um conflito entre a realidade das pessoas e o que eu estou querendo implementar? 45. **I**: Sim, existe um conflito sim. Porque o que você tem proposto para a empresa é a seguinte questão: "**O que vocês estão pensando: estruturar ou qualificar**?". 46. **S**: Qual a resposta que eu tenho? 47. **I**: A resposta que eles têm é que eles querem na data. /.../

Extrato II (Continuação)	48. **S**: Estou adiando alguns prazos no intuito de forçar uma decisão ((por parte da empresa))? 49. **I:** ...(+) **Não sei... você não sabe...** 50. **S**: Eu quero que a diretoria me dê um xeque mate? 51. **I**: **Quero. Você quer sim**. Ela tem que se posicionar. Só você se posiciona e eles não se posicionam. Você espera que a diretoria reveja o planejamento, que não é possível nessa data ou definir que esse acompanhamento dos colaboradores ficará por conta de outra área ou que você ficaria por conta do acompanhamento e outra pessoa nesse lugar. Tem que ter uma posição. 52. **S**: Essa posição pode ser minha? 53. **I: Você já fez essa posição**, você já colocou. Isso tudo que você tá pensando, você já falou. 54. **S**: Eu questiono a forma como eu propus? 55. **I**: **Você questiona, você busca outros meios, mas você sempre tem uma resposta negativa que está relacionada ao financeiro**. 56. **S**: Eu já propus coisas que não tem impacto financeiro? 57. **I**: **Não, você não está conseguindo ver uma outra forma de funcionar que não impacta no financeiro** (+). /.../ 58. **S**: Se a empresa conseguir a certificação ela vai conseguir um faturamento maior e com isso, pode fazer investimentos em outras áreas. É de meu interesse que o projeto ((de certificação)) seja efetivado? 59. **I**: **Sim.** 60. **S**: Será que não é o momento de eu resgatar a importância desse projeto, falar de que forma ele deveria ser feito. Eu poderia fazer isso? 61. **I**: **Sim, você poderia. E tem a grande possibilidade de isso acontecer. Você tem uma reunião terça-feira.** /.../ 62. **S:** Eu tenho uma proposta para levar na terça-feira, ao invés de ouvir uma decisão passiva eu já posso chegar e propor? 63. **I:**...**Tem, você tem propostas para colocar sim, que é você deixar de exercer algumas tarefas... porque esse é um trabalho pesado, mas que tem um prazo, depois é claro que é só você alimentar e fazer funcionar. /.../ Você pode até colocar uma tendência para essa decisão...** /.../ 64. **I**: **É. Você pode aproveitar a questão da data e do prazo para você dar um empurrão que a decisão saia. Isso você pode aproveitar. Porque o RH é um setor requisitado na área dos acompanhamentos e é necessário, eles cobram isso (+) então é preciso que eles parem de requisitar para você poder finalizar.** /.../ 65. **S**: Se eu me abster de algumas atividades durante dois, três meses para focar nessa atividade ((de estruturação para a certificação)) não vou causar transtornos para a operação? 66. **I:** Não. É só uma questão de logística mesmo. **Você pode sugerir que três dias você fique com processo e dois dias para atendimento e outras demandas. Que isso seja uma agenda formalizada, por exemplo.**

Logo ao final de sua instrução, Lia expressa seus sentimentos em relação ao processo:

> "Nossa, mãe, difícil, né? ((risos)). (+) Eu senti um pouco de pressão. **Senti pressão, no sentido de (+) dar conta de todo o processo que eu to envolvida**. **Mas não somente de dar conta, mas de me dar conta, de ter consciência de todo o processo que eu estou envolvida**. Isso foi **difícil.** Porque é **muita coisa**. ((+)) /.../ foi um grande ganho deixar de levar trabalho para casa, mas a **angústia** não deixou de existir, independente disso, eu **me cobro muito, assumo muitas responsabilidades** (+) /.../ Quando a gente está aqui é como se você vomitasse as coisas todas para fora, é uma **catarse**, porque você ((pesquisadora)) vai tirando, vai arrancando, você faz isso com a pergunta, né? Quando você vira ((para os sósias)), ainda há possibilidade de você pensar nisso, porque você **amplia**, você já faz até colocações do lado de cá, já **melhora a sua visão" (Lia).**

No início de sua instrução (frases 2 e 5) Lia relata o quanto as interferências de seu cotidiano de trabalho impedem que ela consiga se organizar para executar a atividade de estruturar os procedimentos para a certificação e como ela inicialmente lida com essa questão (frase 7). A princípio, a partir das questões postas por seus sósias, ela não percebe possibilidades de atitudes diferentes de sua parte, que poderiam surtir algum efeito na reorganização de suas atividades, como nas frases 11, 13, 17, 19, 20, 22 e 26. Após uma recorrente série de "não" Lia começa a refletir sobre outras possibilidades. Com isso, seu discurso se abre para o "pois é", como nas frases 32 e 38, para finalmente, o "posso", na frase 40.

Apesar de sua preocupação inicial não ter sido abandonada, pois ainda nesse extrato ela acredita que só haveria mudanças se estas partissem da diretoria da empresa, Lia começa a demonstrar transformações em seu ponto de vista, ao deslocar-se do "não" para o "posso". Como observa Clot (2010b) o encadeamento conversacional serve de recurso para a análise de

um problema e com isso, pode ser origem de um acontecimento de pensamento. Segundo o autor, o sujeito passa a "servir-se de afirmações alheias que passam 'para o interior de si' e que, em seguida, são 'colocadas de novo, em seu devido lugar' – repletas de um novo sentido – no discurso exterior" (Clot, 2010b, p.270). Percebe-se, portanto, uma migração funcional que diz respeito às palavras: "de início, 'fonte' de surpresa, as palavras do outro se toram *recurso* para o desenvolvimento do próprio pensamento" (p.270).

O mesmo ocorre em relação ao seu posicionamento frente à diretoria. No começo, Lia apresenta uma sequência de "não", como nas frases 19, 55 e 57, revelando sua certeza de que a diretoria não disponibilizaria recursos financeiros para que ela pudesse atuar de maneira diferente, sendo esta a única forma vista por ela como possibilidade de mudança. Essa descoberta, todavia, se torna possível no decorrer do diálogo com os sósias. Por isso, percebe-se o deslocamento do pensamento de Lia, que passa a partir da frase 61 e, em especial, nas frases 63, 64 e 66, a construir outras possibilidades para sua atuação (Clot, 2010b).

Em sua devolutiva, Lia relata que a reunião com a diretoria da empresa, mencionada na frase 61, ocorreu na semana seguinte à sua instrução. Nessa reunião a diretoria, frente à argumentação de Lia e de integrantes de outras áreas da empresa, aceitou estender o prazo para a realização da auditoria de certificação. Sendo assim, ela conseguiu replanejar e até mesmo realizar algumas das atividades que estavam pendentes, a partir dos rearranjos que propôs, com base nas sugestões de seus sósias.

> "... a reunião era para falar de mim também, porque **a pendência maior era minha**. Aí nós **remanejamos algumas tarefas, a questão dos e-mails de colocá-los para circular, de me liberar duas vezes por semana, essas propostas funcionaram também.** /.../ Então nós estipulamos a segunda e a quarta feira para trabalhar só com os processos. **Não funcionou 100% por causa dos imprevistos, mas melhorou muito.** /.../ Me requisitaram menos ((a diretoria)), inclusive para me liberar mesmo. Então acho que em relação ao **meu posicionamento** ((frente à

diretoria)) **eu fui ouvida, foi respeitada**. /.../ Mas as outras dificuldades, em relação às ferramentas ((de trabalho)) continuam..." **(Lia).**

Sobre sua instrução, Lia conclui:

"Olha, primeiro que ela ((a instrução)) realmente **encaminha a gente para um posicionamento, uma atitude. Já que você colocou a questão, conversou sobre ela, algo tem que ser feito, alguma ação, atitude tem que ser tomada**. Mas por outro lado também levanta alguns **questionamentos internos**. /.../ Porque a questão aí não é fazer escolhas do que ser feito do trabalho /.../ Mas as **questões internas** mesmo, ter um tempo para mim, qual é o meu tempo, sabe? (+) Isso foi bom /.../ **Eu não vou dar conta de tudo** (+) não é possível dar conta de tudo. Então é dentro do planejado, daquilo que é possível fazer. /.../ se não vai ser possível dessa forma, de que forma vai possível fazer. Então realmente **diminui bastante à ansiedade. Eu não tenho que ter que dar conta**" (Lia).

Nesse sentido, é possível perceber uma reorganização funcional do pensamento de Lia. Isso ocorre através da interação e do diálogo com seus colegas de profissão, em que há a possibilidade de uma apreensão desse discurso do outro e, dessa maneira, torná-lo um meio para o desenvolvimento de um diálogo interior, que no seu caso, trouxe consequências positivas para sua ação (Clot, 2010b).

4.2.3 Paulo: "Será que precisa tanto?"

Paulo atua na empresa Modigliani como Gerente de Recursos Humanos, sendo responsável por todos os subsistemas de RH, além de responder pela área administrativa da empresa. Em fase de estruturação dessas áreas, suas atividades estavam focadas,

primeiramente, na padronização das rotinas e do estabelecimento de um processo de gestão de pessoas.

Como sequência de sua atividade de trabalho, selecionou inicialmente a padronização de uma das áreas administrativas que acompanha. Porém, logo no início da instrução, solicitou a troca da sequência pela atividade de elaboração de uma normativa relacionada às questões trabalhistas, por considerá-la mais desafiadora e na qual ele deveria centrar-se como prioridade para ser executada na semana escolhida. Em linhas gerais, a instrução de Paulo é marcada por negociações com sua diretoria para a implementação dessa normativa (Extrato I) e como ele se percebe hoje, após ter passado por um processo de *coaching*[43] recentemente (Extrato II), conforme exposto no Quadro 11.

Quadro 11 – Instrução ao sósia Paulo

Extrato I	1. **S**: Posso ir ao sindicato se eu tiver dúvidas? 2. **I:** (+) **A princípio você teria que conversar com seu diretor a respeito**. Porque você já percebeu que /.../ **a diretoria já tem um certo receio e inclusive ela gosta de assumir as frentes junto ao sindicato**. 3. **S**: Pensando que isso é algo crítico, não seria importante eu participar também? 4. **I**: **Você já expos isso, inclusive**. /.../ **Você acha que é um papel que você tem que estar presente**, que é uma relação que você já percebeu que tem que manter ela próxima. **Tem que estar próximo do sindicato. Ter uma relação boa, apesar de muitas vezes ela ser conflituosa**. /.../ 5. **I:** ... **você vai ter um momento delicado depois que é fazer esse alinhamento com a visão da diretoria. Porque hoje você já percebe que algumas práticas não obedecem muito o que está na convenção** ((risos))... 6. **S**: O que eu já percebi? 7. **I**: O modelo de aplicação de advertências, por exemplo, tem algumas etapas que não estão sendo obedecidas. /.../ Você já percebeu também que eles têm uns modelos bem prontos. **Algumas regras que já vêm do histórico da experiência e que algumas não estão tão alinhadas com o que deveria ser, mas você já percebeu que também será uma boa discussão pra tentar ajustar.**

[43] O coaching é um processo que visa promover o desenvolvimento do sujeito, a partir da aplicação de técnicas e instrumentos que o permitam conhecer suas potencialidades, oportunidades de melhoria e, com isso, atingir os objetivos almejados para sua carreira profissional (Cox, E. Bachkirova, T. & Cluterburck, D. 2010. *The complete handbook of coaching.* Londres: Sage Publications Lda).

Estrato I (Continuação)	8. **S**: Como vou me preparar para essa discussão com a diretoria? 9. **I:** Primeiramente, através desse documento, que inclusive parte dele já foi aprovado pela diretoria. /.../ O que era mais urgente você já fez. /.../ **agora você vai ter que entrar nessas questões mais delicadas de advertências, punições, postura dos encarregados nos processos de demissão.** /.../ 10. **I:** Acho que **você está preocupado em tentar pelo menos definir uma linha de atuação. Porque hoje você percebe que cada encarregado tem uma forma de atuação e que isso vai acabar gerando um problema maior futuramente**. Principalmente com processos trabalhistas e tal. Você percebe que é uma demanda que você trouxe, que inclusive você já deu um passo nessa direção, e você está precisando de finalizar, né? 11. **S**: Estou me resguardando, é isso? Resguardando minha área? 12. **I:** De certa forma sim. /.../ **você já percebeu que você não pode ser fiel à regra porque tem uma outra leitura da diretoria.** Então é interessante que você conclua esse documento que ele vai ser a unificação disso. 13. **S**: E se a minha diretoria não aprovar? 14. **I**:...Por exemplo, se você orientou que antes de aplicar uma justa causa você vai ter que dar três advertências, uma verbal e duas escritas e pelo menos mais umas três suspensões /.../ para que a pessoa não vá conseguir reverter e não vai ser reintegrada futuramente, **porque se não você vai perder, vai tudo por água abaixo e criar um problema maior**. Aí você expos essa forma, né? Se ele acha que é muito, que pode só dar três advertências e numa suspensão já dar justa causa, **você já não sofre mais com isso**. /.../ Você orienta. /.../ **Você vai tentar seguir por um caminho mais seguro. Mas também você não vai ser intransigente e descumprir uma determinação**... 15. **S:** Estou numa fase que estou negociando ainda com essa diretoria? Estou inseguro? 16. **I**: Não, **você está cauteloso.** Porque (+) **você tentou inicialmente já querer padronizar coisas demais, sem ter muita ainda informação do meio**. Você pensou que eram pontos (+) comuns de todas as áreas ou de todas as empresas. /.../ Mas você percebeu que não eram tão comuns assim. 17. **S**: Como eu percebi isso? 18. **I**: **Exatamente por essa crítica a esse primeiro documento**. /.../ no próprio retorno **você percebeu que tinham algumas questões que talvez fosse prudente aguardar e amadurecer um pouco mais**. /.../ ah esse processo tem que ser dessa forma e aí a pessoa ((diretor)) orientou que não é dessa forma, é uma forma bem mais arriscada no seu ponto de vista /.../ **você achou melhor não simplesmente acatar aquilo, mas você colocou esse processo em um segundo plano por enquanto e tem observado mais as reações,** mais como as coisas funcionam **para voltar em um segundo momento mais embasado e tentar ainda reverter esse ponto**. 19. **S**: Eu posso ter percebido que chegar com a prescrição da forma como eu acho talvez não seja o caminho? 20. **I: Não é o caminho. O caminho é entender a realidade**. (+) Acho que o formato ainda parte da elaboração desse documento, pelo menos com todos esses **itens que você julga que são essenciais. Talvez você elimine ou não aborde nesse momento alguns pontos que ainda não estão claros**. /.../ **Então, de repente vale a pena você criar uma normativa em que você concorde com aqueles pontos que estão ali e que a diretoria também concorde e que não cause um impacto tão negativo.** 21. **S**: Isso não pode gerar um problema lá na frente? 22. **I**:...**Pode ser, mas talvez seja melhor tratar esses problemas caso a caso, do que já definir uma regra para todos...** /.../

Extrato I (Continuação)	23. **I**:...**Esse trabalho (+) você está se adaptando a ele ainda**. Muitas demandas acumuladas e que você ainda está definindo qual frente que você vai atacar /.../ **Você está tentando se desdobrar...** /.../ 24. **I**: **Você tem que estar bastante munido de informações**. Com (+) a convenção na ponta da língua, principalmente /.../ Mas acho que vai **depender mais da sua habilidade de tentar implantar a coisa da forma correta,** que não vai te dar uma ação trabalhista. O desafio é tentar não fugir à regra, não fugir à norma. 25. **S**: Ele ((diretor)) pensa assim também? 26. **I**: **Para a maioria dos pontos sim, para alguns ele já tem uma concepção da experiência dele, então esses pontos acho que vai depender da sua habilidade de... acho que o confronto não é o caminho.** /.../ se esse tema está duvidoso, **vamos deixar esse tema para uma revisão possível, vamos trabalhar com ele na medida em que for acontecendo.** 27. **S**: Se eu já sei que é um ponto que vamos discordar eu não posso chegar com outras alternativas, não? 28. **I**: **Pode. Você pode apresentar alternativas, você pode discutir aquele ponto, mas se não chegar num ponto que você concorde acho que o caminho que você tem é ou buscar mais informações ou deixar esse item suspenso para ser trabalhado melhor**, mas (+) acredito que você não deve incluir em algo oficial algo que também você não está resguardado. 29. **S**: Se eu discordar dele eu posso falar isso? 30. **I**: (+) **Você pode falar**. (...) **Os itens que você acha que são mais conflituosos você já sabe quais são e ultimamente você tem pensado exatamente em uma forma de colocar, uma segunda ou terceira opção, ou buscando um meio termo que não fique tão ruim,** que não se transforme em uma arma que possa ser usada contra você futuramente ((risos)). 31. **S:** Eu já pensei em acionar outras lideranças nesse processo de normatização? 32. **I: Você já pensou, mas você percebeu que o primeiro obstáculo é com a sua diretoria. A sua diretoria participa e controla todas as etapas do processo**. Ela ainda insiste em querer controlar tudo. **Se você for por uma via alternativa pode ser que você crie um desconforto para você.** /.../ 33. **S**: Eu acho que as mudanças que eu quero implementar serão bem aceitas? 34. **I**: **Você acha que sim, que vai ser uma forma de demonstrar seu trabalho. Que por enquanto o RH está muito tímido. Ele chegou, mas não chegou ainda. Esse trabalho será o ponta pé inicial. Por isso a sua** pressa, pressa não**, ansiedade de colocar as coisas para funcionar.**
Extrato II	35. **S**: Essa minha tranquilidade está relacionada ao coaching? (...) Esse sentimento positivo veio de já ter resolvido alguns questionamentos no coaching? 36. **I**: **Queria eu poder dizer isso hoje. Mas acho que não**. Boa parte não. /.../ A tranquilidade foi muito em virtude da mudança do ambiente que você teve. /.../ Hoje você tem um ambiente mais ameno, pelo menos para sua personalidade, o ambiente está mais favorável. /.../ **O coaching te ajudou bastante. Apesar de você não consegui implantar algumas reflexões que você fez, você fez as reflexões. Isso te deu uma forma de agir que você não esqueceu. Você já tem uma reflexão e consegue ter um embasamento para reagir melhor.** 37. **S**: Estou atenta aos meus pontos de desenvolvimento?

Extrato II (Continuação)	38. **I**: Sim, eles não foram embora, estão aí ainda e mais cedo ou mais tarde eles podem aparecer. /.../ **Ainda tem essa questão do confronto com a diretoria em alguns itens**. Igual você mencionou, a linha do confronto, para ver quem vai conseguir vencer no grito não é o caminho. Desgasta muito e você fica bastante incomodado com isso. Você tenta conduzir de uma forma mais política. **Hoje você está mais tranquilo e tem a habilidade de conduzir de uma maneira mais política.** 39. **S**: Anteriormente não? 40. **I**: **Anteriormente você ficava muito abalado** ((risos)). Porque você não concordava muito, percebia que a forma de cobrança era desmedida. Hoje você consegue lidar melhor com isso. **Hoje você já não sofre tanto.** 41. **S**: O que mudou? 42. **I**: **Essa mudança foi em você mesmo, passou da reflexão de que você não muda o outro**. Você acha que é muito difícil mudar o outro. **Mas você pode mudar sua atitude em relação ao outro.** Foi o que você começou a prestar mais atenção. 43. **S**: Essa negociação com a diretoria acaba sendo um desafio para eu trabalhar esse ponto? 44. **I: Sim, é algo que você se preocupa para tentar superar essa dificuldade, ao mesmo tempo não ceder à pressão e fazer algo que você não concorde, mas não deixar a situação sair do controle. Hoje você busca esse caminho. De tentar negociar e tentar chegar num meio termo que esteja bom para você.** /.../ 45. **I**:...hoje você já pensa que a empresa é do diretor, ainda mais nesse caso. Então, a empresa é dele. Se ele quiser criar uma norma, te cabe alertar sobre os riscos. Seu papel é alertar. Não é querer impor sua vontade sobre a dele. **Se você conseguir demonstrar para ele através de argumentos**... hoje vi uma frase interessante "Não aumente seu tom de voz, melhore seus argumentos"... **convencê-lo de que aquilo pode ser prejudicial para ele mesmo, talvez você vai conseguir fazer o que você quer, elaborar um documento que fique tranquilo para você e para ele.**

Após sua instrução, Paulo comenta:

"Essa sósia judia da gente ((risos)). (+) Eu já tive um trabalho assim bem intenso quando eu fiz eu fiz um **coaching,** recentemente. Foi uma época que eu estava com um conflito interno muito maior, um conflito profissional. /.../ **Hoje acho que o momento que eu estou é um pouco cauteloso,** mas pelo fato de ser uma empresa nova, um público novo, que você não sabe as possíveis reações /.../ Mas não deixa de ser um exercício, né? **De tentar passar para o outro algumas decisões que você não elaborou completamente.** Que você ainda está construindo. /.../ **Querendo ou não você fica (+) tendo que (+) verbalizar algo que tá interno. Eu acredito muito nessa questão da fala**, tanto que a terapia te impulsiona muito por isso. Ela te obriga a ir lá e ter que falar. **Algumas certezas que você tem, mas que você não verbaliza e ao verbalizar elas se tornam mais fortes, te dá uma clareza maior**. Um exercício muito bom" **(Paulo).**

Em relação ao processo de coaching, Extrato II, Paulo relata que buscou por ajuda em um momento bastante delicado de sua carreira. Assim como Maria, ele estava tentando "dar conta" de tudo que era demandado por parte da empresa, na qual trabalhava anteriormente. Esse processo o fez refletir sobre sua não adequação aquele ambiente e o quanto ele estava se desgastando em função das condições e da organização daquele trabalho. Apesar de hoje estar em um ambiente mais ameno, como ele define, Paulo ainda percebe a necessidade de superar sua dificuldade em se colocar e defender seu ponto de vista, como na frase 44 e 45. Sobre sua experiência com o coaching, ele relembra:

> "Nesse momento era um conflito **de não estar dando conta. Sentia que a carga estava demais, as demandas estavam demais e eu não estava conseguindo lidar com isso.** Tinham demandas estratégicas, mas eu estava envolvido na operação e a operação te engole se você não tomar cuidado. /.../ **Acho que sempre que você esbarra em um ponto não resolvido ou que remete a um histórico que você tem tendência a repetir um comportamento você sempre lembra: Estou indo para a mesma linha? O que eu vou fazer de diferente?** Foi bem interessante" **(Paulo).**

Paulo percebeu e concluiu, ao se escutar, que frente às dificuldades impostas pela sua diretoria, como nas frases 5, 7 e 12, ele tem optado por ser cauteloso e, de certa maneira, evitar situações que possam levá-los ao conflito (frases 16, 18 e 20). No entanto, isso tem feito com que as decisões se prolonguem, como ele mesmo percebeu, em função dessa dificuldade em defender mais o seu ponto de vista e não deixar para depois uma decisão que precisa ser tomada naquele momento. Todavia, ele começa a perceber outras possibilidades de se posicionar, ao ser confrontado por seus sósias, como nas frases 30, 32 e 34. Em relação a isso, Paulo pontua:

> "**Sou muito do ouvir e tenho que praticar mais o falar. Às vezes acho que passa um pouco da hora, por aguardar demais e de repente passa o *timing* e fica para outra oportunidade que às vezes não tem**. É um exercício que eu já venho praticando, mas ainda tenho que melhorar. /.../ Eu **vi que alguns pontos estou com uma cautela até excessiva. Será que precisa tanto? Cautela é bom, mas nem sempre precisa ser tão cauteloso assim. De repente por cautela você acaba protelando aquilo. Talvez fosse uma tentativa de evitar o conflito** (+). Por exemplo, os pontos conflitantes da normativa. (+) **Os pontos de conflito nem sempre eu esgoto naquele momento**. Às vezes, eu guardo aquela observação e retorno em um momento mais adequado. **É uma boa estratégia, mas por outro lado você perde um tempo fazendo isso. Se você de repente bater o pé ali, encarar um pouco de conflito você já sairia com aquilo resolvido**" **(Paulo).**

Se retornarmos a ponderação de Paulo, ao final de sua instrução, quando ele diz que acredita muito no recurso da fala como auxílio para o desenvolvimento, podemos afirmar que a linguagem, longe de ser apenas um mecanismo de explicação do que o sujeito faz ou observa, torna-se um meio que o leva a reflexão e, assim, o ampara na ampliação de seu poder de ação (Clot, 2006a). Ao exercitar mais o seu falar, possivelmente Paulo poderá colher bons frutos nessa busca por seu desenvolvimento.

4.3 Encontro de fechamento com os subgrupos G1 e G2

Após o encerramento das instruções, um encontro de fechamento foi realizado com cada um dos subgrupos. O intuito era promover uma reflexão coletiva em torno das instruções e das questões que surgiram acerca de suas atividades, incluindo as diferentes formas de fazer o trabalho que vieram à tona, além das possibilidades e impossibilidades na realização das atividades desses profissionais. Além do 'como', acrescenta-se nesse momento o 'por que',

isto é, o motivo pelo qual eles agiram de tal modo, em detrimento de outro, trazendo para a discussão as dimensões da atividade realizada e do real da atividade, as maneiras singulares de agir, originárias de um gênero profissional que não deixa de se revelar na atividade singular (Brandão, 2012).

Ao serem questionados sobre como foi vivenciar a experiência das instruções, os participantes responderam que notaram certas particularidades em relação ao instrumento, uma vez que diferentemente de uma entrevista, uma dinâmica de grupo ou mesmo de uma conversa, a técnica proporciona que o sujeito ocupe posições diferentes ao analisar a sua e as atividades de seus colegas de profissão. Além disso, consideraram como um trabalho que proporciona o fechamento de um ciclo, uma vez que permite aos participantes falarem, serem confrontados por colegas de profissão, se escutarem, iniciarem um processo de elaboração e, por fim, refletirem sobre possíveis ações em seu meio de trabalho. Como elucida Lia:

> "A princípio a gente não sabe que a proposta é essa. Você não tem noção que a proposta é essa. Você ((pesquisadora)) coloca uma proposta da gente falar, ser escutado e da gente se escutar e depois ainda de falar sobre isso, tem o tempo de elaborar. **Você dá todos os tempos possíveis**. É um trabalho processual" **(Lia).**

Enquanto instrutores, os participantes, sentiram-se favorecidos pelas reflexões, a partir dos diferentes pontos de vista apresentados por seus sósias e, com isso, descobriram a possibilidade de realizarem suas atividades de outras maneiras. No papel de sósias, ao se colocarem no lugar dos colegas, passaram a refletir sobre como se posicionariam caso estivessem vivenciando a mesma situação. Perceberam também que as indagações não ocorriam somente no momento de sua instrução ou do colega, mas continuavam mobilizando seus pensamentos e ações em seus locais de trabalho e até mesmo em suas vidas pessoais.

Como esclarece Bakhtin (2010), “ao olharmos para nós mesmos com os olhos do outro, na vida sempre tornaremos a voltar para nós mesmos, e o último acontecimento, espécie de resumo, realiza-se em nós nas categorias da nossa própria vida” (p.14). Esse, portanto, é o grande diferencial desse dispositivo metodológico que permite, através dos sósias, um contato artificial consigo mesmo e, com isso, transformá-los em recursos para que o sujeito vivencie sua atividade de outra maneira (Clot, 2010b). Na percepção dos participantes:

> “... são dois movimentos, quando você pensa numa situação que é sua e aí você tem uma reflexão muito grande e quando você também é sósia você acaba refletindo assim: ‘Se eu estivesse nessa situação como eu iria me posicionar? O que eu faria de diferente?’ **Você aprende de todas as formas. O processo é muito rico e a técnica é muito bacana**. /.../ acho que tem que ter a vontade de querer participar, mas acho que não tem como não funcionar. Porque quando você está aqui você se envolve tanto, que o negócio fluí...”**(Helena).**

> “... Eu também acredito que tem um aprendizado para todo mundo. /.../ **A gente se vê fazendo de uma outra maneira aquela mesma situação, por a gente ser diferente, personalidades diferentes, estilos de vida diferente** /.../ **Eu percebo que tem coisas pequenas que eu paraliso e que eu percebi que para outras pessoas é muito tranquilo...” (Fernanda).**

> “... É a questão de ter um raciocínio diferente do seu. **Você tem a mesma situação e com pontos de vistas, raciocínios em cima daquela situação diferentes**. /.../ **Você aprende outras maneiras de pensar sobre a mesma situação e te ajuda a tomar decisões**...” **(Letícia).**

Em relação às especificidades da técnica, os participantes observam que o fato de instruir o outro a executar sua atividade, faz com que o sujeito se movimente e, assim, mude

de posicionamento em relação às suas crenças e possíveis modos de executar suas atividades. Sendo "somente em movimento que o corpo mostra o que ele é" (Vigotski, 1989, p. 73), os participantes, a partir dessa experiência, tiveram a oportunidade de repensar suas formas de ação, não somente para se descobrirem, mas, sobretudo, para experimentarem novas possibilidades (Clot, 2010b). Nesse sentido, reconhecem que:

> "... **os questionamentos te fazem sair do lugar, te instigam a ir longe** /.../ você não julga, não deduz, **você questiona para entender**..." **(Helena).**

> "... ao tentar conduzir o outro numa linha que você acha que deve seguir e ele te questiona se é isso mesmo, sempre volta o sentimento: 'Isso me incomoda? Eu tô angustiado?'. **Às vezes, são situações que você nunca para pra pensar, você simplesmente se adequa àquilo ali** /.../ Será que realmente você tem que chegar lá e tem que fazer assim? **E se eu quiser fazer de outra forma eu posso?** Poder pode, mas você nunca fez ((risos))..." **(Paulo).**

Clot (2010b) também enfatiza que quando o sujeito fala, no momento da instrução, na segunda ou na terceira pessoa do singular, ele se coloca em uma posição subjetiva diferente e, então, torna-se objeto de sua própria atividade. É essa diferença de posicionamento que contribui para que ele enxergue sua atividade de outra maneira. Como bem definiu Helena, "te instigam a ir longe", isto é, a se desenvolver, a aumentar seu raio de ação. Como observam os participantes:

> "... O sósia, o 'você', dá uma distancia do 'eu'. Você coloca para fora e enxerga melhor. Está lá, não está aqui /.../ quando você é interrogado, **o tempo inteiro falando 'eu', isso é mais pesado**. Então achei que foi uma forma mais fácil de falar..." **(Lia).**

> "Os questionamentos eu acho que realmente são frutos dessa instrução, porque **a gente também se coloca no lugar**. Quando a gente só está como ouvinte e até com uma postura de psicólogo: 'Deixa eu entender', 'Deixa eu escutar'... é diferente **quando você faz essa escuta como sósia porque você se coloca mesmo**, **quando você fala 'eu' você está envolvida em resolver o problema**. As perguntas são diferentes por conta disso" **(Aline).**

Foi percebido, durante todo o processo, uma grande entrega por parte dos participantes, uma vez que por mais que eles fizessem parte do GPRH, não havia laços de amizade e tampouco de intimidade entre eles, constituídas a partir dessa experiência. Segundo eles, a confiança foi estabelecida logo no primeiro encontro do grupo de pesquisa, em que foram tratados assuntos delicados sobre suas atividades enquanto profissionais de RH e a respeito do próprio funcionamento do GPRH. De acordo com os participantes:

> "... o que mais me chamou atenção foi a forma como **as pessoas se colocaram abertamente**, né? **Sem nenhum tipo de receio, uma relação de confiança muito grande**. Isso fez toda a diferença. O fato de nos conhecermos e **talvez não termos tanta intimidade lá no Grupo como tivemos aqui**. Foi o que eu achei mais interessante..." **(Verônica).**

> "... Eu acho que foi bacana assim (+) o **vínculo que a gente criou.** A confiança. Foi interessante que isso foi no início, **na primeira reunião a gente tratou de assuntos delicados e comuns**. /.../ Imagino eu, que cada uma **escolheu o tema, a situação, já com base nessa experiência do primeiro encontro**, de saber que poderia confiar nesse grupo, então foi muito legal. **Aqui a gente conseguiu se abrir mais**..." **(Aline).**

> "... Eu tive muita **liberdade de falar disso para todo mundo que estava aqui** ((sequência de trabalho escolhida)). Dependendo da situação eu não seria a primeira, ia esperar o que outra pessoa iria falar para eu escolher o que eu falaria ((risos)). /.../ **Na hora que eu comecei a**

> **falar eu me desnudei**. Não tinha ninguém mais na sala. Estávamos só eu e a Ana. /.../ Eu fiquei impressionada /.../ e depois abriu a cortina e eu vi vocês...” **(Letícia).**

Em relação à escolha da situação para serem submetidos à instrução ao sósia, os participantes observaram que eles se permitiram tratar de temas extremamente delicados e difíceis, em função desse vínculo criado e por conhecerem e confiarem na pesquisadora. Foi unânime a afirmação de que sem esse laço de confiança, eles teriam escolhido outra sequência de seu cotidiano de trabalho para tratar na instrução. Conforme enfatizam:

> “Se a gente não tivesse tido **esse vínculo** eu **escolheria outra instrução**. Alguma coisa **mais leve** ((risos)). /.../ uma situação que não permitiria chegar na situação que eu citei” (Aline).

> “Espero que meus colegas tenham o mesmo sentimento, mas o que mais sustentou para que eu pudesse dizer o que eu pensava realmente foi confiança. **Sem ter muita convivência com o Paulo e a Lia eu senti confiança em dizer. Você** ((pesquisadora)), **nem se fala, se não a gente nem teria se proposto a estar aqui.** /.../ A atividade inicial que é proposta ‘me instrua sobre uma rotina sua’, **você não tem a menor dimensão de onde vai essa frase rápida “Maria, me instrua em uma rotina do seu trabalho”.** (+) Poxa era só para eu falar que eu faço isso, faço aquilo, olha aonde a gente chegou, né? /.../ Se tivessem outras pessoas **do GPRH que eu julgasse que não receberiam bem o que eu tinha para dizer, talvez eu não tivesse dito**. Essa questão da confiança foi primordial” **(Maria).**

Salientaram também que fundamental para o funcionamento da pesquisa foi o fato de pertencem ao mesmo gênero profissional, apesar de não se constituírem como um grupo homogêneo de trabalho. Por conseguinte, perceberam muitos pontos em comum em relação às situações trazidas no primeiro encontro e durante suas instruções, possibilitando ampla fluidez nessas trocas de experiências. Essa identificação fez com que os participantes se sentissem

intensamente movidos pela vontade de contribuir para o desenvolvimento dos outros e, consequentemente, receber igualmente uma contribuição. Segundo eles:

> **"... Por sermos profissionais de RH isso favoreceu** /.../ apesar das vivências serem diferentes, as empresas totalmente diferentes, acho acaba que (+) **é diferente, mas tem muita coisa igual.** Acaba você se vendo na situação..." **(Helena).**

> "A gente se propôs, foi voluntário, **a gente quis estar aqui,** então era para contribuir e para ter uma contribuição também. /.../ **eram muitos pontos em comum**. /.../ **o fato de sermos todos da mesma profissão, temos a mesma vivência... é isso, conseguir sair da situação e conseguir dividir com pessoas que tem mais ou menos a mesma vivência**. E essas outras pessoas também pensarem com você, isso é o diferencial" **(Letícia).**

Em relação às sequências do cotidiano de trabalho escolhidas, o subgrupo G1 identificou uma grande semelhança no fato de todos os participantes terem escolhido uma sequência com foco em relacionamento, seja com superior, colegas de trabalho ou com seus próprios subordinados. Na sua percepção, o tema relacionamento é um assunto de extremo interesse para o profissional de Recursos Humanos, uma vez que é a sua matéria, seu foco de atuação. Por outro lado, é algo sobre o qual não há qualquer tipo de controle e, por isso, a grande dificuldade em lidar com esse tema. Como ilustra Helena: "a questão do **relacionamento é um desafio** para todo mundo, **principalmente para a gente**. A técnica a gente tira de letra, estuda, liga para um, liga para outro. **Relacionamento não tem receita de bolo. Não dá para prever assim**" **(Helena).**

Por sua vez, o subgrupo G2 escolheu sequências de trabalho relacionadas às suas atividades diárias. Apesar de ocuparem posições de gestão, eles reconhecem que estão imbuídos pelas atividades operacionais, que se torna, algumas vezes, o grande empecilho para

que eles possam exercer as atividades estratégicas, que tanto são solicitadas por parte de suas empresas. Essa rotina "pesada" e o sentimento de "ter que dar conta", como eles mesmos definem, faz com que se sintam bastante sobrecarregados, especialmente nos casos de Maria e Lia. A esse respeito, Maria conclui:

> "**Eu vim pensando muito nisso**. Eu acredito que nós todos estejamos em um nível de gestão que independente do nome que se dê, hierarquicamente a **gente ainda está no operacional**. /.../ o fato é que a gente está em um nível de gestão que você precisa tomar atitudes estratégicas, que quando eu era Analista ((de RH)) eu não tomava esse tipo de atitude /.../ **Então, a gente tá no estratégico, é cobrado pelo estratégico, mas o operacional tá muito na nossa mão.** /.../ São as novas ideias, são as mudanças, o indicador que era ruim você tem que melhorar /.../ mas com as rotinas o tempo todo /.../ **Uma conclusão que eu achei comum aos três é isso, esse nível médio de gestão, de ser responsável pelo estratégico, mas de estar muito responsável em desenvolver coisas operacionais**" **(Maria).**

Ao tratarem de suas atividades prescritas e realizadas, foi possível, em função do dispositivo metodológico da instrução ao sósia, entrar em contato com o real da atividade. Isto é, com aquelas atividades que embora não tenham vencido diante de uma escolha, utilizando os termos de Vigotski (2004), continuam a agir no indivíduo e, por isso, a importância de reconhecê-las e, se possível, dar um novo destino a elas. Por esse motivo, diversos impasses identificados por eles em relação à sua profissão tronaram-se objetos de reflexão. Dentre esses empecilhos, destaca-se a falta de suporte necessário frente às suas dificuldades. Retomaram, portanto, o sentimento de solidão que parece ser inerente à função do profissional de Recursos Humanos. Por outro lado, afirmaram o quanto a experiência foi um importante momento de compartilhamento e suporte para eles. Nesse sentido, observam:

> "Será que **nós profissionais de RH**, eu fico pensando e já ouvi pessoas falarem sobre isso, não temos ficado **cada vez mais solitários**? /.../ a gente não tem o apoio que a gente dá para as pessoas. E talvez esse tenha sido um momento que a gente conseguiu, **'Ah, aqui tem um profissional de RH que pode me apoiar'**" **(Verônica).**

> "Eu acho que **aqui a gente se permitiu**. /.../ **Como que o psicólogo vai ter problemas com o gerente dele? Com o diretor dele? Fica incoerente. Aqui, a gente teve esse vínculo, encontrou esse canal e aí a gente trouxe. E aí eu acho que a gente conseguiu até se mostrar mesmo como vulnerável**" **(Aline).**

Esses profissionais se sentem ainda pressionados por serem vistos como influência, espelho e detentores da cultura e das políticas da empresa, especialmente quando gostariam de agir diferentemente do que determina esse protocolo. Percebem também que é uma área convidada constantemente a dar respostas e soluções para aquilo que geralmente não se sabe como resolver. Sobre esse tema, observam:

> "**Você tem que dar respostas para aquilo que ninguém responde**. Como que você tem uma equipe de trabalho que é bem remunerada, tem bons benefícios, são premiados por metas, tem comemorações das metas alcançadas e qual resposta você dá para que essa mesma equipe falte ao trabalho, pegue atestado, tem absenteísmo alto? (+) Qual a resposta para isso? **A gente é sempre convidado a dar respostas (+) a situações muito complexas. Você tem que sempre ter essas respostas. Ai de você se não tiver resposta para uma situação dessa**" **(Maria).**

> "Eu já ouvi em empresas que eu trabalhei que a pessoa fala: 'Você é do RH, você está aqui para me ensinar, para orientar'. **Eu não posso ter dúvidas, eu não posso precisar de apoio, só posso apoiar.** Fica meio rotulado, né?" **(Verônica).**

Outra questão marcante em suas discussões é o peso sentido por eles, caso sejam algum dia desligados de suas empresas "por não terem dado conta". Observam que essa situação pesa, inclusive, ao participarem de processos seletivos para sua recolocação no mercado, uma vez que o profissional de RH é visto com aquele que detém o conhecimento a respeito de toda a organização, que não tem problemas de relacionamento interpessoal e ainda, que sabe lidar com situações de pressão. Por esse motivo, como ele poderia não ter correspondido às expectativas de sua empresa? A esse respeito Maria comenta:

> "E eu acho que tem sim o peso de submeter a uma entrevista e dizer assim 'Porque você foi mandado embora?' É claro você pode não ter se adequado à cultura da empresa, não ter tido um conhecimento técnico compatível com o que era exigido de você. Mas para uma pessoa de RH achar que **o RH dá todas as oportunidades, dá todas as alternativas, é o setor da comunicação, é o setor do relacionamento, é o setor que as decisões não são tomadas intempestivamente, como não foram dadas alternativas ao RH?** Então eu penso um pouco nisso. **Existe sim um peso em relação à função porque você é um setor que tem soluções para tudo e porque você não tem solução para você mesmo, para o seu próprio trabalho, para sua proporia rotina? Você dá treinamento de liderança e porque sua equipe não adere ao que você está dizendo?" (Maria).**

Outra discussão girou em torno do posicionamento e da atuação estratégica tão exigida pelas empresas a esses profissionais, como vimos no primeiro capítulo desta dissertação. Essa exigência traz como consequência uma série de impasses, uma vez que esses profissionais são demandados por seus superiores para serem estratégicos, no sentido de sugerirem e implementarem mudanças, de criarem novas políticas, de renovarem suas práticas, dentre outros aspectos, embora percebam que as rotinas diárias os impedem de atuar da forma como são cobrados. Todavia, observam que muitas de suas atuações, ainda que em um âmbito não

tão importante, são estratégicas, por mais que não sejam reconhecidas como tal. Essa situação faz com que tenham receio de não ver seu trabalho reconhecido em suas empresas. Por esse motivo questionam:

> "Nessa linha, assim, o que é estratégico? Ninguém te dá à resposta. Como ser estratégico? /.../ Na ultima empresa que eu estava, uma das unidades tinha acho que 24 processos trabalhistas (+) e eu fiquei na condução por um ano e meio e não tivemos nenhuma ação trabalhista nesse período. **Eu acho que isso é estratégico, mas eu não fiz nenhuma atividade assim, nenhuma elaboração, mágica dos números, fui lá e fiz um treinamento espacial, não... foi gestão dos processos, adequar as normas, regras e tratar as pessoas com um pouco mais atenção" (Paulo).**

> "Exatamente. /.../ **é estratégico e pode não ter tido nada de mega super power.** /.../ Gente, mas depois que você entra no RH, desenha processos, propõe treinamentos, /.../ propõe avaliação de desempenho, /.../ trabalha comunicação interna, trabalha assim o básico do RH, dali você contrata benefícios, coloca um processo no DP, o que mais que você, né? /.../ **você foi lá e trabalhou o dia todo, e se você não saiu de lá com uma grande decisão tomada você não fez nada?" (Maria).**

Essa possibilidade de compartilhamento de suas dificuldades e de questões delicadas vivenciadas por esses profissionais em seu dia-a-dia do trabalho, na percepção dos participantes, não ocorre no GPRH. Para eles, isso acontece em função da ausência de um vínculo de confiança, a percepção de julgamento por parte de alguns dos integrantes do Grupo e ainda, pela forma como as reuniões são programadas e realizadas.

Tudo isso faz com que o foco das discussões gire em torno de trocas superficiais sobre as práticas e instrumentos utilizados pelos profissionais de RH em suas empresas. Assim, quando aparece nas discussões algo mais íntimo, geralmente está relacionado à vida pessoal

do profissional e muito pouco sobre os impasses em torno de suas atividades e de seus ambientes laborais. No caso dos participantes de nossa pesquisa, quando querem partilhar algo da vida profissional, eles buscam por pessoas com as quais têm laços de amizade no GPRH, mas não utilizam o espaço das reuniões para esse fim. Nesse sentido, uma participante enfatiza:

> "Acho que é **não é o propósito** ((do GPRH)). **A proposta do trabalho aqui, da técnica, é diferente** e se não existisse esse vínculo de confiança não ia funcionar. **Se as pessoas não fossem abertas e verdadeiras e colocassem algo que realmente incomodasse não ia fazer sentido**. **Então, é o propósito do trabalho aqui. Eu também não sei se fora daqui ((no GPRH)) a gente teria que abrir essa dificuldade para todo mundo**. /.../ A gente até compartilha, mas a gente escolhe com quem. Aqui também foi uma escolha" **(Helena).**

Isso indica que o GPRH proporciona, sobretudo, trocas sobre as atividades prescritas e realizadas. Já o real da atividade, que é o cerne das dificuldades, não aparece nessas discussões. Como afirmam Letícia e Aline:

> "... tem muita **troca objetiva mesmo, indicadores, coisas técnicas, bem prática assim e nas reuniões**, às vezes, alguém compartilha questões pessoais, mas **questões assim, mais elaboradas, da forma como a gente conversou aqui e tal eu também não sei se é o lugar adequado...**" **(Letícia).**

> "No **GPRH existe um propósito individual**, a história de cada um faz com que as pessoas estejam lá, (+) mas eu acho que não tem tanta entrega. **Eu acho que a gente não se revela, não se disponibiliza tanto, no sentido de se revelar tanto, no Grupo**. Talvez porque ele seja maior, talvez pelo próprio histórico do Grupo de alguns conflitos, algumas situações que aconteceram antes" **(Aline).**

De certa maneira, os participantes percebem que o GPRH reproduz, mesmo que implicitamente, o discurso do mercado. Isso ocorre em função do interesse do Grupo em direcionar as discussões das reuniões para assuntos ligados à questão estratégica e não para as dificuldades diárias e atividades rotineiras vivenciadas pelos seus membros em suas empresas, embora estas sejam suas maiores fontes de angústia e sofrimento. Como pontuam Maria e Paulo:

> "**No GPRH se você falar assim 'Não tenho nada para falar de diferente que aconteceu no mês' é constrangedor**. As pessoas ficam esperando o que de mirabolante foi feito naquele mês. /.../ **Essa cumplicidade, esse apoio, (+) o que a gente teve aqui, o que a gente discutiu, as nossas frustrações, os nossos erros, os nossos acertos isso não é compartilhado no GPRH, lá e só o estratégico, só o super power**. É velado. Ninguém pergunta assim: 'Lia, aconteceu algum problema na Di Cavalcanti, como está sua situação lá, como está seu mês?' **O 'pinga-fogo' é para dizer o que você fez de diferente, de extraordinário**" **(Maria).**

> "Um exemplo simples do local que eu trabalho. Diariamente desce uma lista para o refeitório de todos os funcionários que vão almoçar. Bobagem, né? /.../ só que a pessoa chega lá e não vê o nome dela na lista para ela é a morte: 'Poxa, a empresa não está me reconhecendo'. /.../ mas se você não sentar lá para entender como funciona /.../ e colocar o negócio para funcionar, uma coisa simples às vezes gera uma insatisfação. /.../ **Imagina se eu vou chegar assim ((na reunião do GPRH)) e falar: 'Nossa, refiz a lista de alimentação, todo mundo chega lá e o nome está lá'** ((risos))" **(Paulo).**

> "**Refazer a lista do refeitório não tem nenhum termo em inglês e não tem um termo estratégico, refiz estrategicamente a lista do refeitório** ((risos)). **Esse mundo fantástico não é real, a nossa vida é rotina, é dar conta de muito problema**" **(Maria).**

Quando questionados se haveria algo do que eles identificaram como positivo no formato dos encontros proporcionado pelo instrumento da instrução ao sósia e que poderia ser levado como prática para o funcionamento do GPRH, os participantes responderam que o mais interessante foram os efeitos gerados pelas confrontações com os sósias:

> "Em alguns momentos no **'pinga-fogo'** /.../ por exemplo, a Verônica fez um comentário que está passando por uma fase difícil na empresa, eu já fui até à pessoa, mas para apoiá-la. No sentido assim, 'Não preocupa não, vai passar'. **Algo consolador**, às vezes assim. **E aqui a gente teve a liberdade de instigar, de confrontar: 'E aí, já pensou nisso?**'. Talvez seja interessante, falei o talvez porque não tenho liberdade com todo mundo e não sei se as pessoas estão abertas. **Mas de repente tentar colaborar, cooperar nesse sentido. E não virar só um consolo.** Porque normalmente o que eu consigo fazer no Grupo é isso, não nas minhas outras relações, mas no Grupo tem sido ((risos))" **(Aline).**

> "Acho que o tempo acaba sendo um limitador também, além do que você já comentou, do propósito, das pessoas..." **(Fernanda).**

> "(+) Mas a gente também tem que tomar cuidado para não usar o tempo como uma desculpa, né? **Porque olha se eu tenho tempo para chegar na Verônica e consolá-la será que eu não teria tempo para fazer uma pergunta para ela que cause uma mudança, né?** /.../ **o consolo te traz um alivio momentâneo, né?" (Aline).**

> "E, às vezes, você fala: '**Fica tranquila, vai passar' e não passa é nada**" ((risos)) **(Helena).**

Ao final do encontro de fechamento os participantes trouxeram suas reflexões, sentimentos e ações provocadas pelo processo do qual participaram. O encontro com o subgrupo G1 ocorreu no dia da devolutiva de Verônica. Por esse motivo, ela ainda não havia

tido a oportunidade de vivenciar os efeitos da instrução em suas práticas, como os demais participantes que já haviam passado pelo instrumento há mais tempo. No entanto, concluiu que "tem coisas que realmente eu não dou conta. **Eu fico pensando se realmente vale a pena**" **(Verônica).** Nesse sentido, ela parecia acreditar que a intervenção iria ajudá-la a se posicionar dentro da empresa ou mesmo a encorajá-la a buscar outras oportunidades de trabalho.

Nesse encontro final, Letícia relatou que sentiu uma mudança em sua postura ao perceber, durante sua instrução, que a situação, pelo menos na forma como estava, era prejudicial para o seu desenvolvimento e de sua equipe. Ela reconheceu que ainda era algo incipiente, pois como todo processo de desenvolvimento, seria necessário um período de maturação. Mas, estava satisfeita com os resultados obtidos até o momento.

> "Então (+) eu tive algumas **mudanças de postura**. /.../ Tanto é que agora as **pendências** estão em vermelho, o que está acontecendo em amarelo e o que está ok em verde. /.../ Teve uma questão que deu uma estourada na minha equipe e eu fiz uma coisa que, **provavelmente, eu não faria se eu não tivesse participado disso** ((da instrução)) **que é ser transparente e colocar o dedo na ferida**. Sentei com um por um e perguntei: 'O que vocês querem? O que vocês estão esperando?' /.../ 'O que vocês esperavam de um líder?' /.../ **depois disso eles falaram que gostaram de ter tido essa abertura e o clima ficou mais agradável**" **(Letícia).**

No caso de Fernanda, apesar de termos percebido durante sua instrução e em sua devolutiva certa resistência em perceber o que poderia ser feito de outra maneira, a tomada de consciência, proporcionada pela instrução, fez com que ela mudasse sua postura frente à sua gerência e a equipe de trabalho. Segundo ela, após escutar sua gravação pela segunda vez, pouco antes do encontro de encerramento, voltou a se questionar o que poderia ser feito por ela, a fim de mudar sua situação:

> "... **Comecei a ser mais crítica com algumas coisas e eu percebo que eu mudei um pouco ao tentar ter mais iniciativa para antecipar algumas questões**. /.../ Quando eu escutei agora na segunda vez, ficava martelando na minha cabeça: 'O que eu fiz? O que eu posso fazer? O que mais eu posso fazer?' /.../ p**elo menos eu percebi que eu tive uma ação** e isso me confortou. /.../ estamos tentando comunicar mais entre a gente ((equipe)). A gente fica dando uns pitacos nos bastidores, coisas que a gente nem fazia. **O clima em geral melhorou um pouco, as pessoas têm conversado mais..." (Fernanda).**

Helena, até o encontro de encerramento, não havia tido a oportunidade de se reunir com sua gestora para discutir sobre a reestruturação da área de Recursos Humanos. Por outro lado, percebia que, independentemente disso, a participação no grupo de instrução ao sósia gerou mudanças, em especial, em sua conscientização sobre sua situação. Em sua percepção:

> "Eu acho que muda **a forma como a gente enxerga e pensa determinada coisa**. Aí, naturalmente, a **gente muda postura, muda nossas estratégias** ((risos)). Mas eu acho também que isso é uma **construção.** /.../ **Aqui a gente teve consciência do que a gente está vivendo. Da consciência para a ação é um tempo e da ação para o resultado é outro tempo**. /.../ **Só de estar consciente já pensando no que eu vou fazer já é um grande passo pra gente chegar onde a gente precisa**. Esse é o caminho" **(Helena).**

Aline, por sua vez, salientou que, por mais que a sequência escolhida para sua instrução tenha sido voltada para questões pessoais, ela considerou importante levá-la para o subgrupo, pois era algo que a estava angustiando e que gostaria de dividir com pessoas que compartilhavam preocupações semelhantes e tinham os mesmos valores profissionais, ou nos termos de Clot (2010b), pertencem ao mesmo gênero profissional. Ao falar sobre seu

processo, ela fez um apanhado geral, não somente do que apreendeu de sua instrução, mas daquilo que as demais instruções provocaram nela:

> "Foi uma escolha difícil de ser feita /.../ **Como eu também acreditava e já tenho visto resultado que isso me ajudaria no processo. Acho que eu comecei a tomar mais consciência de algumas coisas.** De coisas que eram certas, que hoje conscientemente eu não vejo como tão certo. /.../ Também vejo como um **amadurecimento, não só da questão que a gente trouxe, quanto de (+) participar das outras instruções**. Ficou muito claro para mim, no caso da Helena como é importante usar as **estratégias** /.../ O tanto que para mim ficou muito mais claro que tem situações lá ((na empresa)) que talvez eu não pararia muito para usar as estratégias. Hoje, eu paro, penso mais. Fico pensando no caso da Verônica, de como é importante a gente tomar uma **postura diante da diretoria** em relação a algumas questões. /.../ No caso da Letícia e da Fernanda fiquei **pensando como eu tenho sido como líder**, como gestora. /.../ Então ouvir as meninas falando do líder me ajudou a pensar em mim como líder" **(Aline).**

Maria, participante do subgrupo G2, falou sobre as poucas possibilidades em mudar aspectos culturais já estabelecidos na empresa. Porém, considera que a instrução foi importante, no sentido de levá-la a questionar sua disposição em permanecer submetida aos valores da empresa e ainda, começar a encarar o fato de que "não dar conta" é igualmente uma possibilidade. Ela concluiu também que o operacional fará parte de suas atividades em qualquer empresa e, diante disso, seria preciso encontrar formas de lidar com essa condição imposta por sua atividade profissional:

> "São dois extremos. Uma é a **conclusão de que o meu nível hierárquico hoje me propõe o estratégico, mas me prende no operacional. Então, é uma consciência disso**. Se eu for para outra empresa /.../ eu vou ter uma Estagiária ou um Analista eu vou fazer muito o operacional.

> Então, não adianta eu me iludir que estar onde eu estou hoje é uma rotina completamente diferente. Não é. Tá adequada ao que é o meu nível hierárquico /.../ **O que eu tenho que concluir é o ambiente que eu estou hoje, os valores que eu estou inserida, se eu tenho identificação com isso ou não?** /.../ Eu preciso dar conta, mas **não dar conta é uma opção** ((risos)). São duas conclusões muito interessantes que eu cheguei com as minhas verbalizações" **(Maria).**

Para Lia, o que ficou marcante foi a possibilidade de se ouvir e, por conseguinte, dar conta de sua realidade. Essa reflexão a fez querer voltar a estudar e se dedicar a atividades que ela foi abandonando com o tempo em função de suas demandas de trabalho:

> "Olha, eu acho que o trabalho ((a instrução ao sósia)) (+) vem muito no sentido de se escutar e **a partir do momento que você escuta você não tem mais escapatória, você tem que se posicionar** diante disso. Claro que se a gente for saber tudo da vida da gente a gente não dá conta, tem que saber aos poucos, à prestação ((risos)). (+) Então, acho que nesse aspecto do se dar conta é que é bastante positivo, né? **Eu dei conta e agi" (Lia).**

Assim como Verônica, a devolutiva de Paulo ocorreu no dia do encontro final do subgrupo G2. Por esse motivo, ele pontua que ainda estava processando as mudanças, mas percebeu a instrução como "uma **oportunidade de crescimento**. É só quando você dá essas pausas na rotina, cada vez mais apertada, cada vez com mais excesso de demandas, trabalho, casa, atividades extracurriculares /.../ assim como o coaching foi há um tempo, esse foi um momento de reflexão, tipo um **planejamento estratégico de si mesmo** ((risos))" **(Paulo).**

Durante e ao final do processo de pesquisa foi possível perceber que os profissionais conseguiram, de certa forma, se distanciarem do "dar conta" para "se darem conta" de diversos aspectos sobre suas atividades. Várias questões eram conhecidas por eles, mas ainda

não tinham refletido a respeito. É certo que eles continuarão enfrentando dificuldades em seus ambientes de trabalho. No entanto, uma vez que houve esse início de tomada de consciência e, em alguns casos, uma mudança na ação, há uma probabilidade menor de que eles voltem a fazer ou a se posicionar como anteriormente. Quando existe, portanto, o deslocamento de uma experiência para outro contexto, como acontece no caso da instrução ao sósia, há uma dissociação daquela forma específica de executar a atividade, expandindo a percepção do sujeito para outras possibilidades e, com isso, ampliando seu poder de ação (Clot, 2006a, 2010b).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em função das transformações políticas, econômicas e sociais ocorridas ao longo da história recente do nosso país, as empresas alteraram de maneira significativa a forma de gerir seus empregados. Essas mudanças não seriam possíveis sem uma área focada no desenvolvimento de políticas e práticas de gestão de pessoas. Por conseguinte, os profissionais de Recursos Humanos tiveram de adequar suas práticas, seu perfil e suas atividades, frente a essas novas demandas.

Essa nova forma de atuação desses profissionais, como "parceiros" estratégicos do negócio, gera uma série de impasses e dificuldades. Sem encontrar espaço em suas empresas para partilhá-los, esses profissionais procuram por grupos autônomos formados por colegas de profissão, buscando compartilhar essas experiências. Todavia, vimos que esses encontros, como no caso do GPRH, grupo escolhido como objeto de nossa pesquisa, ocorrem no formato de reuniões, com uma programação definida e uma carga horária limitada, dificultando que essas trocas ocorram de maneira mais aprofundada.

Amparados pelo recurso teórico-metodológico proposto pela clínica da atividade, nossa proposta de pesquisa consistiu em oferecer um espaço para que esse compartilhamento aprofundado se tornasse possível e, com isso, provocar efeitos transformadores nas atividades desses profissionais. As confrontações com os colegas de profissão, permitidas pela instrução ao sósia, colocaram em circulação o real da atividade, uma vez que os impasses, as dificuldades e os impedimentos foram verbalizados, além de possibilitarem a aparição dos estilos pessoais de cada participante, isto é, a maneira como cada um lida com essas situações (Vasconcelos & Lacomblez, 2005; Clot 2010b).

Esse movimento ocorrido nos subgrupos contribuiu, ainda que de maneira incipiente, para o aperfeiçoamento do gênero profissional, uma vez que houve um questionamento por

parte dos sujeitos, sobre as maneiras de falar, sentir e executar suas atividades, que embora nem sempre explícitas, estão consolidadas naquele meio profissional (Clot, 2010b).

No caso de nosso estudo, esses acontecimentos somente se tornaram possíveis porque os participantes, embora não fizessem parte de um coletivo de trabalho consolidado, pertenciam ao mesmo gênero profissional. Isso fez com que eles se identificassem profundamente com as situações de trabalho escolhidas para as instruções, além das discussões ocorridas em torno de suas atividades ao longo de toda a pesquisa. Consideramos também, que o fato de eles terem tido a oportunidade de se encontrarem em um espaço fora dos scripts das reuniões do GPRH e em função disso, terem a liberdade de tratar qualquer assunto relativo ao seu trabalho, foi fundamental para o estabelecimento de laços de confiança, tão importantes para a emergência do real da atividade nas discussões e para a contribuição estilística de cada um.

Considerando o caráter processual dessa experiência, é importante salientar que seus desdobramentos não ocorrem apenas até o momento do encontro de encerramento, em que cada participante relata sua percepção sobre os resultados obtidos ao final do processo. Ocorre, especialmente, em longo prazo, devido aos efeitos posteriores causados nos sujeitos submetidos à técnica.

Para nossa surpresa e satisfação, atestamos que cada um, à sua maneira, foi mobilizado pelos efeitos provocados pelo instrumento, mesmo depois de algum tempo. Como mantivemos contato com os participantes de nossa pesquisa, através do GPRH e de um encontro promovido pelo subgrupo G1 seis meses após seu encontro de fechamento, fomos testemunhas dessas transformações. Preocupados em preservar suas identidades, optamos por não relacionar os efeitos causados pelas instruções ao longo do tempo a cada um deles, individualmente. Por esse motivo, citaremos de maneira sucinta, embora seus efeitos tenham

sido bem mais importantes, os movimentos feitos por esses profissionais no período posterior às suas instruções.

Dos oito participantes do nosso estudo, dois solicitaram seus desligamentos das empresas em que trabalhavam, em função do contexto em que estavam vivendo, para enfrentarem novos desafios em outras organizações. Um deles optou por um realinhamento de carreira, desligando-se da empresa e desvinculando-se da própria área de Recursos Humanos, para encarar outras possibilidades na área da psicologia. Três participantes conseguiram um reposicionamento de carreira dentro de suas empresas, através da expansão de seu escopo de atuação. Os demais se mantiveram em seus cargos, mas perceberam evoluções em sua forma de atuação e em seus posicionamentos frente às dificuldades encontradas. É importante ressaltar que todos eles atribuíram essas transformações ao fato de terem participado do nosso grupo de pesquisa.

Além disso, percebemos alguns impactos importantes no GPRH, uma vez que os participantes do nosso estudo tiveram importância fundamental em uma reunião de planejamento anual ocorrida no mês de novembro de 2013, quando algumas sugestões de alteração em sua forma de funcionamento foram apresentadas. Como resultado, o Grupo realizou no início de 2014, após muitos anos sem fazê-lo, seu planejamento estratégico, com o intuito de rever a missão, visão, valores e o formato das reuniões.

Foi sugerida, portanto, uma alteração na programação das reuniões do GPRH. Ao invés de direcionarem seus esforços para acompanharem e discutirem as tendências e práticas de RH propostas pelo mercado, o Grupo optou por estruturar as reuniões do ano de 2014 em torno de apresentações da trajetória profissional de cada integrante e das práticas exercidas por eles em suas empresas. Essa foi, então, uma maneira encontrada pelos participantes dos subgrupos do nosso estudo de se aproximarem mais dos demais integrantes do GPRH e possibilitar que as dificuldades em relação às suas atividades fossem colocadas em discussão.

Além disso, o momento do “pinga-fogo” passou a focalizar os valores do Grupo, estimulando seus membros a discutirem sobre o significado desses valores e propiciando uma maior aproximação aos propósitos do GPRH. Cabe salientar também que as duas coordenações dos anos subsequentes, 2014 e 2015, foram assumidas por integrantes de nossa pesquisa.

Além dessa estruturação interna, o Grupo planejou, para um futuro próximo, a organização de um evento, cujo público alvo será os profissionais de RH atuantes em diversos segmentos, associações e instituições diversas. O objetivo é que os integrantes do GPRH apresentem suas práticas e o que eles têm construído enquanto Grupo até então, com a finalidade de discutir e provocar reflexões, até mesmo em torno de questões já consolidadas nesse gênero profissional.

Diante disso, foi possível perceber que parte dos propósitos da intervenção em clínica da atividade, isto é, o desenvolvimento de todas as instâncias que compõem o ofício, foi atingido no caso deste estudo. Consideramos que as trocas promovidas pela instrução ao sósia permitiram, sobretudo, o desenvolvimento das instâncias pessoal - em função do desenvolvimento da atividade individual de cada um dos participantes -, e interpessoal, devido à aproximação promovida pela técnica entre os integrantes do GPRH que participaram da pesquisa, surtindo efeito até mesmo no funcionamento do próprio Grupo. Ainda que seja de maneira embrionária, percebemos também uma reflexão acerca da história coletiva da atividade, isto é, de sua dimensão transpessoal, conforme já sinalizamos anteriormente.

Apesar desses resultados positivos, é preciso reconhecer as limitações de nossa pesquisa. O curto período de tempo para sua realização e conclusão não propiciou um trabalho mais aprofundado com esses profissionais, nem um conhecimento mais arraigado das situações provocadas pela instrução ao sósia. Em função da pouca experiência da autora desta dissertação com a utilização da instrução ao sósia, é necessário admitir as insuficiências no uso do instrumento e, especialmente, na análise dos dados.

Por fim, é importante observar que a clínica da atividade é uma especialidade recente, sendo consideráveis seus avanços nos últimos anos, sobretudo, na França e, também, no Brasil. Apesar de ser um eixo teórico-metodológico ainda em construção, constatam-se resultados importantes, comprovando o caminho promissor do campo da clínica da atividade e do método de instrução ao sósia, na ampliação do poder de ação dos trabalhadores e em sua contribuição para a restauração dos coletivos de trabalho. Os resultados alcançados por uma experiência como a nossa só confirmam o grande potencial transformador que comporta essa especialidade das clínicas do trabalho.

REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, L. G. (1992, outubro/dezembro). Competitividade e Recursos Humanos. *Revista de Administração de Empresas*, 27 (4), 16 – 29.

ALBUQUERQUE, L. G. (2002). A gestão estratégica de pessoas. In: FLEURY, M. T. L. (Coord.). *As pessoas na organização* (pp. 36 – 50). São Paulo, SP: Editora Gente.

ALMEIDA, M. I. R., TEIXEIRA, M. L. M. & MARTINELLI, D. P. (1993, março/abril). Por que administrar estrategicamente recursos humanos? *Revista de Administração de Empresas*, 33 (2), 12 – 24.

AMORIM, W. A. C. & FISCHER, A. L (2013). Relações de trabalho, Administração de Recursos Humanos e ambiente econômico e social no Brasil: uma visão geral sobre o período 1990–2012 (2ª Parte). Acesso em 18 de fevereiro, 2015, em: http://www.fipe.org.br/publicacoes/downloads/bif/2013/1_6-13-wil-and.pdf.

BAKHTIN, M. (1929–1930/2006). *Marxismo e filosofia da linguagem: problemas fundamentais do método sociológico na ciência da linguagem*. 12º edição. São Paulo, SP: Editora Hucitec.

BAKHTIN, M. (1998). *Questões de literatura e de estética (a teoria do romance)*. 4ª edição. São Paulo, SP: Editora Unesp.

BAKHTIN, M. (2010). *Estática da criação verbal*. 5ª edição. São Paulo, SP: Editora Martins Fontes.

BARBOSA, A. C. Q. (2005). Relações de trabalho e Recursos Humanos: em busca de identidade [edição especial]. *Revista de Administração de Empresas*, 45(0), 121 – 126.

BATISTA, M. & RABELO, L. (2013). Imagine que eu sou seu sósia... Aspectos técnicos de um método em clínica da atividade. *Revista Cadernos de Psicologia Social do Trabalho*, 16 (1), 1 – 8.

BENDASSOLLI, P. F. & SOBOLL, L. A. P. (2011). Introdução às clínicas do trabalho: aportes teóricos, pressupostos e aplicações. In: BENDASSOLLI, P. F. & SOBOLL, L. A. P. (Orgs.). *Clínicas do Trabalho: novas perspectivas para compreensão do trabalho na atualidade* (pp. 3 – 21). São Paulo, SP: Editora Atlas.

BERTERO, C. O. (1982, janeiro/março). O Administrador de Recursos Humanos e o planejamento empresarial. *Revista de Administração de Empresas*, 22 (1), 5 – 13.

BISPO, C. A. F. (2006, maio/agosto). Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional. *Produção*, 16 (2), 258 – 273.

BOSQUETTI, M. A. & ALBUQUERQUE, L. G. (2005). *Gestão Estratégica de Pessoas: visão do RH x visão dos clientes.* Acesso em 10 de janeiro, 2015, em: http://www.anpad.org.br/enanpad/2005/htm/enanpad2005-gpra-0951-resumo.html.

BORGES, M. E. S. (2004). Trabalho e gestão de si – para além dos "recursos humanos". *Cadernos de Psicologia Social do Trabalho*, 7, 41– 49.

BORGES, M. E. S. (2006). *O RH está nú: tramas e urdiduras por uma gestão coletiva do trabalho.* (Tese de Doutorado). Instituto de Psicologia, Universidade do Estado do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro.

BRANDÃO, G. R. (2012). *Cuidar do ofício para melhor cuidar: uma investigação em clínica da atividade junto aos cuidadores de pessoas com deficiência mental em uma organização privada, em Minas Gerais.* (Tese de Doutorado). Departamento de Psicologia da Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas, Universidade Federal de Minas Gerais, Minas Gerais.

CANGUILHEM, G. (1966/2009). *O normal e o patológico*. 6ª edição. Rio de Janeiro, RJ: Forense Universitária.

CÉSAR, A. M. R. V. C, CODA, R. & GARCIA, M. N. (2006). Um novo RH? – Avaliando a atuação e o papel da área de RH em organizações brasileiras. *FACEF PESQUISA*, 9 (2), 151 – 165.

CHIAVENATO, I. (1999). *Gestão de Pessoas: o novo papel dos Recursos Humanos nas organizações*. 16ª Tiragem. Rio de Janeiro, RJ: Editora Campus.

CHIAVENATO, I. (2003). *Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações*. 7ª edição. Rio de Janeiro, RJ: Editora Elsevier.

CLOT, Y. (2001). Clínica do trabalho, clínica do real. *Le journal dês psychologues*, 185. Tradução livre: Kátia Santorum e Suyanna Linhales Barker. Acesso em 6 de março, 2015, em: http://www.pqv.unifesp.br/clotClindotrab-tradkslb.pdf.

CLOT, Y. (2005, 1º semestre). Entrevista com Yves Clot. Entrevista concedida à Anna Rachel Machado. *Psicologia da Educação*, 20, 155 – 60.

CLOT, Y. (2006a). *A função psicológica do trabalho*. Petrópolis, RJ: Editora Vozes.

CLOT, Y. (2006b). Entrevista: Yves Clot. Entrevista concedida à Dulce Helena Penna Soares, Maria Chalfin Coutinho, Henrique Caetano Nardi e Leny Sato. *Cadernos de Psicologia Social do Trabalho*, 9 (2), 99 – 107.

CLOT, Y. (2006c, maio/agosto). Vigotski: para além da psicologia cognitiva. *Pro-Posições*, 17 (2), 19 – 30.

CLOT, Y. (2010a, janeiro/abril). A psicologia do trabalho na França e a perspectiva da clínica da atividade. *Fractal: Revista de Psicologia*, 22 (1), 207 – 234.

CLOT, Y. (2010b). *Trabalho e poder de agir*. Belo Horizonte, MG: Fabrefactum.

CLOT, Y. (2011a). Prefácio. O início de uma história? In: BENDASSOLLI, P. F. & SOBOLL, L. A. P. (Orgs.). *Clínicas do Trabalho: novas perspectivas para compreensão do trabalho na atualidade* (pp. xi – xiv). São Paulo, SP: Editora Atlas.

CLOT, Y. (2011b). Clínica do trabalho e clínica da atividade In: BENDASSOLLI, P. F. & SOBOLL, L. A. P. (Orgs.), *Clínicas do Trabalho: novas perspectivas para compreensão do trabalho na atualidade* (pp. 71 – 83). São Paulo, SP: Editora Atlas.

CLOT, Y. (2013, janeiro/abril). A contribuição de Tosquelles à clínica do trabalho. *Trabalho & Educação*, 22 (1), 199 – 208.

CLOT, Y. (2014). Géneros e estilos profissionais. *Laboreal*, 10 (1), 95 – 97. http://dx.doi.org/10.15667/laborealx0114yc.

DUTRA, J. S. (1987). *Profissionais de Recursos Humanos: um grupo a procura de sua legitimação.* (Dissertação de Mestrado). Escola de Administração de Empresas de São Paulo. Fundação Getúlio Vargas, São Paulo.

DUTRA, J. S. (2011). *Gestão de Pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas.* São Paulo, SP: Editora Altlas S.A.

ÉSTHER, A. B.; CARVALHO-FREITAS, M. N. & MELO, M. C. O. L. (2006). Reconfiguração indenitária de profissionais de Recursos Humanos: um estudo de caso. In: Artigo apresentado no *SEGET – III Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia*. Acesso em 29 de janeiro, 2015, em: http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos06/427_Reconfiguracao%20identitaria%20do%20profissional%20de%20RH%20-%20SEGET%202006.pdf.

FAÏTA, D. (2002). Análise das práticas linguageiras e situações de trabalho: uma renovação metodológica imposta pelo objeto. In: SOUZA-E-SILVA, M. C. P & FAÏTA, D. (Orgs.). *Linguagem e Trabalho: construção de objetos de análise no Brasil e na França* (pp. 45 – 60). São Paulo, SP: Editora Cortez.

FERNÁNDEZ, G. & CLOT, Y. (2007). Entrevistas en auto-confrontación: un método en clínica de la actividad. *Laboreal*, 2 (1), 15 – 19. http://laboreal.up.pt/revista/artigo.php?id=37t45n SU5471122987296762231.

FERREIRA, L. L. (2012). Introdução ao texto "Antropotecnologia, ferramenta ou engodo?" de Alain Wisner. *Laboreal*, 8 (2), 11 – 14. http://laboreal.up.pt/revista/artigo.php?id=48u56o TV658223577:7428;6322.

FISCHER, R. M. (1987). "Pondo os pingos nos is" Sobre as relações do trabalho e políticas de Administração de Recursos Humanos. In: FLEURY, M. T. L. & FISCHER, R. M. (Coords). *Processo e Relações do Trabalho no Brasil: movimento sindical, comissão de fábrica, gestão e participação, o modelo japonês de organização da produção no Brasil (CCQ e KANBAN)* (pp. 19 – 50). 2º edição. São Paulo, SP: Editora Atlas SA.

FISCHER, A. L. (1998). *A constituição do modelo competitivo de gestão de pessoas no Brasil – um estudo sobre as empresas consideradas exemplares.* (Tese de Doutorado). Departamento de Administração. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. Universidade de São Paulo, São Paulo.

FISCHER, A. L. & ALBUQUERQUE, L. G. (2001, setembro). Tendências que orientam as decisões dos formadores de opinião em gestão de pessoas no Brasil – RH 2010. In: Artigo apresentado no *XXV ENANPAD*. Campinas, SP.

FISCHER, A. L. (2002). Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In: FLEURY, M. T. L. (Coord.). *As pessoas na organização* (pp. 11 – 34). São Paulo, SP: Editora Gente.

FLEURY, M. T. L & FISCHER, R. M. (1992, outubro/dezembro). Relações de trabalho e políticas de gestão: uma história das questões atuais. *Revista de Administração de Empresas*, 27 (4), 5 – 15.

FLEURY, M. T. L & OLIVEIRA JUNIOR, M. M. (2002). Aprendizagem e gestão do conhecimento. In: FLEURY, M. T. L. (Coord.). *As pessoas na organização* (pp. 133 – 146). São Paulo, SP: Editora Gente.

GIL, A. C. (2001). *Gestão de Pessoas: enfoque nos novos papéis*. São Paulo, SP: Editora Atlas SA.

GONÇALVES, J. E. L (1997, julho/setembro). Os novos desafios da empresa do futuro. *Revista de Administração de Empresas*, 37 (3), 10 – 19.

GRAMIGNA, M. R. (2007). *Modelo de competências e gestão dos talentos*. 2ª Edição. São Paulo, SP: Pearson Prentice Hall.

GUERRA, A. I. (2000). *Influência dos estilos gerenciais no clima organizacional.* (Dissertação de Mestrado). Escola Brasileira de Administração Pública. Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa. Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro.

HERZBERG, F., MAUSNER, B. & SNYDERMAN, B. B. (1959). *Motivação para trabalhar*. Acesso em 18 de fevereiro, 2015, em: http://www.cra-rj.org.br/site/leitura/textos_class/traduzidos/motivacao_para_trabalhar/publicacao/index.html#/.

HIPÓLITO, J. A. M. (2002). Sistema de recompensas: uma abordagem atual. In: FLEURY, M. T. L. (Coord.). *As pessoas na organização* (pp. 87 – 98). São Paulo, SP: Editora Gente.

HIPÓLITO, J. A. M. & REIS, G. G. (2002). A avaliação como instrumento de gestão. In: FLEURY, M. T. L. (Coord.). *As pessoas na organização* (pp. 73 – 86). São Paulo, SP: Editora Gente.

HUMPHREY, J. (1982). *Fazendo o "milagre": controle capitalista e luta operária na indústria automobilística brasileira*. Petrópolis, RJ: Editora Vozes.

KILIMNIK, Z. M. & MOTTA, F. M. V. (2000a). *Gestão de Recursos Humanos em empresas mineiras: do tradicional ao moderno ou uma solução intermediária?* Acesso em 10 de janeiro, 2015, em: http://www.anpad.org.br/enanpad/2000/htm/enanpad2000-arh-1298-resumo.html.

KILIMNIK, Zélia Miranda (2000b). *Trajetórias e transições de carreiras profissionais em Recursos Humanos*. (Tese de Doutorado). Departamento de Ciências Administrativas. Centro de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração – CEPEAD. Universidade Federal de Minas Gerais, Minas Gerais.

LACOMBE, B. M. B. & BANDASSOLLI, P. F. (2004). Cinco décadas de RH. *GV executivo*, 3 (3), 65 – 69. Acesso em 11 de fevereiro, 2015, em: rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/3486.pdf.

LAWLER, E. E. III. & MOHRMAN, S. A. (2003). HR as a strategic partner: what does it take to make it happen? *Center for Effective Organizations*. Marshall School of Business, University of Southern California. Acesso em 18 de fevereiro, 2015, em: http://ceo.usc.edu/pdf/G032430.pdf.

LE GUILLANT, L. (2006). *Escritos de Louis Le Guillant: da ergoterapia à psicopatologia do trabalho.* Organização e apresentação de Maria Elizabeth Antunes Lima. Petrópolis, RJ: Editora Vozes.

LEONTIEV, A. (1959/2004). O desenvolvimento do psiquismo. 2º edição. São Paulo, SP: Centauro Editora.

LHUILIER, D. (2011). Filiações teóricas das clínicas do trabalho. In: BENDASSOLLI, P. F. & SOBOLL, L. A. P. (Orgs.), *Clínicas do Trabalho: novas perspectivas para compreensão do trabalho na atualidade* (pp. 22 – 58). São Paulo, SP: Editora Atlas.

LIMA, M. E. A. (1998). A Psicopatologia do Trabalho: Origens e desenvolvimentos recentes na França. *Psicologia, Ciência e Profissão*, 18 (2), 10 – 15.

LIMA, M. E. A. (2002). A questão do método em Psicologia do Trabalho. In: GOULART, I. B. (Org.) *Psicologia organizacional e do trabalho: teoria, pesquisa e temas correlatos* (pp. 123 – 132). São Paulo, SP: Casa do Psicólogo.

LIMA, M. E. A. (2006). O resgate de uma dívida: resenha do livro Escritos de Louis Le Guillant: da ergoterapia à psicopatologia do trabalho. *Cadernos de Psicologia Social do Trabalho*, 9 (2), 109 – 114.

LIMA, M. E. A. (2007). Contribuições da Clínica da Atividade para o campo da segurança no trabalho. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, 32 (115), 99 – 107.

LIMA, M. E. A. (2011). Abordagens clínicas e saúde mental no trabalho. In: BENDASSOLLI, P. F. & SOBOLL, L. A. P. (Orgs.), *Clínicas do Trabalho: novas perspectivas para compreensão do trabalho na atualidade* (pp. 227 – 257). São Paulo, SP: Editora Atlas.

MARRAS, J. P. (2009). *Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico*. 13ª edição. São Paulo, SP: Editora Saraiva.

MASLOW, A. H. (1943). *A theory of human motivation*. Acesso em 8 de janeiro, 2015, em: http://psychclassics.yorku.ca/Maslow/motivation.htm.

MCGREGOR, D. (1966). The Human Side of Enterprise. *Leadership and Motivation, Essays of Douglas McGregor*. Edited by W. G. Bennis and E. H. Schein. Cambridge, MA: MIT Press, 3 – 20. Acesso em 8 de janeiro, 2015, em: http://www.kean.edu/~lelovitz/docs/EDD6005/humansideofenterprise.pdf.

MENEZES, I. G. & GOMES, A. C. P. (2010, abril). Clima organizacional: uma revisão histórica do construto. *Psicologia em Revista*, 16 (1), 158 – 179. DOI 10.5752/P.1678-9563.2010V16N1P158.

MESSEDER, J. E. C. (1989, agosto/outubro). Recursos Humanos e transformação social: onde se encontram os desafios? *Revista de Administração Pública,* 23 (4), 49 – 61.

MOTTA, F. C. P & VASCONCELOS, I. F. G. (2006). *Teoria Geral da Administração*. 3ª Edição. São Paulo, SP: Editora Thomson Learning.

MUNIZ, H. P., BRITO, J., SOUZA, K. R., ATHAYDE, M. & LACOMBLEZ, M. (2013). Ivar Oddone e sua contribuição para o campo da Saúde do Trabalhador no Brasil. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, 38 (128), 280 – 291.

ODDONE, I., MARRI, G., GLORIA, S., BRIANTE, G., CHIATTELLA, M. & RE, A. (1986). *AMBIENTE DE TRABALHO: a luta dos trabalhadores pela saúde*. São Paulo, SP: Editora Hucitec.

ODDONE, I. (2007a). Experiência. *Laboreal*, 3 (1), 52 – 53. http://laboreal.up.pt/revista/artigo.php?id=37t45n SU5471122987295:12341.

ODDONE, I. (2007b). Reflexiones sobre el modelo obrero italiano. *Revista Sindical Salud, Trabajo y Medio Ambiente*, 2 (5), 4 – 8.

PEREIRA, G. B. (2008). Efeitos imaginários sobre liderança nos procedimentos de treinamento e desenvolvimento de líderes organizacionais. In: VIEIRA, A. & GOULART, I. B. (Coords.). *Identidade e Subjetividade na Gestão de Pessoas* (pp. 91–115). Curitiba, PR: Juruá Editora.

PUENTE-PALACIOS, K. E. (2002, julho/setembro). Abordagens teóricas e dimensões empíricas do conceito de clima organizacional. *Revista de Administração de Empresas*, 37 (3), 96 – 104.

SARSUR, A. M. & NUNES, S. C. (1998). *Profissionais de Recursos Humanos: o que os leva a participar de "grupos autônomos de RH"?* Acesso em 24 de fevereiro, 2015, em: http://www.anpad.org.br/admin/pdf/enanpad1998-rh-08.pdf.

SIVADON, P. (1952). Psychopathologie du Travail. In: *Psychiatrie et socialités*. Paris, France: Editora Érès (tradução livre).

SCHWARTZ, Y. (2000, julho/dezembro). A comunidade científica ampliada e o regime de produção dos saberes. *Trabalho & Educação*, 7, 38 – 46.

SCHWARTZ, Y. (2006). Entrevista: Yves Schwartz. Entrevista concedida à Luciana Gomes, Ana Lúcia Abrahão e Mônica Vieira. *Trabalho, Educação e Saúde*, 4 (2), 457 – 466.

SCHWARTZ, Y. (2010). Qual sujeito para qual experiência?. Texto originalmente publicado na revista *Travail et Apprentissages*, 6. Traduzido por Magda Duarte dos Anjos Scherer. Revisado por Jussara Brito, Milton Athayde, Denise Alvarez e Maristela França.

SPRINGER, B. & SPRINGER, S. (1990). Human Resources Management in the U.S – Celebration of its Centenary. In: PIEPER, R. *Human Resources Management: an international comparison* (pp. 41 – 46). Berlin; New York; de Gruyter.

STAEHLE, W. H. (1990). Human Resources Management and Corporate Srategy. In: PIEPER, R. *Human Resources Management: an international comparison* (pp. 27 – 36). Berlin; New York; de Gruyter.

SZNELWAR, L. I. (2006). Alain Wisner: o desenvolvimento da ergonomia e do pensamento sobre o trabalhar. *Travailler*, 15, 55 – 70. DOI : 10.3917/trav.015.0055.

TONELLI, M. J. (2004). O futuro da gestão de RH. *GV executivo*, 3 (3), 63. Acesso em 11 de fevereiro, 2015, em: rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/3491.pdf.

TOMÀS, J. L. (2010, setembro/dezembro). Desenvolvimento da experiência e desenvolvimento dos conceitos: da atividade sindical à produção de um referencial da atividade. *Trabalho & Educação*, 19 (3), 49 – 63.

TUNES, E. & PRESTES, Z. (2009, janeiro/abril). Vigotski e Leontiev: ressonâncias de um passado. *Cadernos de Pesquisa*, 39 (136), 285 – 314.

ULRICH, D. (1997). Judge me more by my future than by my past. In *Human Resources Management*, Spring, 36 (1), 5 – 8.

ULRICH, D. (1998). *Os campeões de Recursos Humanos: inovando para obter os melhores resultados*. São Paulo, SP: Futura.

ULRICH, D. (2000). *Recursos Humanos estratégicos: novas perspectivas para os profissionais de RH*. São Paulo, SP: Editora Futura.

VASCONCELOS, R. & LACOMBLEZ, M. (2005). Redescubramonos na sua experiência: O desafio que nos lança Ivar Oddone. *Laboreal*, 1 (1), 38 – 51. http://laboreal.up.pt/revista/artigo.php?id=37t45nSU547112358941523351.

VIEIRA, M. & FAÏTA, D. (2003). Quando os outros olham outros de si mesmo: reflexões metodológicas sobre a autoconfrontação cruzada. *Polifonia*, 7, 27 – 65.

VIGOTSKI, L. S. (1989). *A formação social da mente*. 3° edição, São Paulo, SP: Martins Fontes.

VIGOTSKI, L. S. (1987/2005). *Pensamento e Linguagem*. 3° edição, São Paulo, SP: Martins Fontes.

VIGOTSKI, L. S. (2004a) Psychologie concrète de l'homme. In: BROSSARD, M. *Vygotski. Lectures et perspectives de recherche em éducation* (pp. 231 – 255). Paris, France: Septentrion.

VIGOTSKI, L. S. (2004b). *Teoria e método em psicologia*. 3° edição, São Paulo, SP: Martins Fontes.

WALLON, H. (1979). *Do acto ao pensamento: ensaio de psicologia comparada*. Lisboa: Moraes Editores.

WISNER, A. (1984/2012). A antropotecnologia, ferramenta ou engodo? *Laboreal*, 8 (2), 15 – 3. http://laboreal.up.pt/revista/artigo.php?id=48u56o TV658223577:7434;6352.

WISNER, A. (1987). *Por dentro do trabalho. Ergonomia: método e técnica.* São Paulo, SP: Editora FTD SA, Oboré.

WISNER, A. (1992). A Antropotecnologia. Palestra feita pelo autor em 25 de maio de 1992, no IEA. Tradução de Leda Leal Ferreira. *Estudos Avançados*, 6 (16), 29 – 34.

WISNER, A. (2004). Questões epistemológicas em ergonomia e em análise do trabalho. In DANIELLOU, F. (Coord.). *A ergonomia em busca de seus princípios: debates epistemológicos* (pp. 29 – 55). São Paulo, SP: Editora Edgard Blucher.

WOOD, T. JR. (Coord). (2008). *Mudança Organizacional*, 4ª edição. São Paulo, SP: Editora Atlas.

WOOD, T. JR., TONELLI, M. J. & COOKE, B. (2011, maio/junho). Colonização e neocolonização da Gestão de Recursos Humanos no Brasil (1950–2010). *Revista de Administração de Empresas*, 51 (3), 232 – 243.

ZAMBRONI-DE-SOUZA, P. C. & ATHAYDE, M. (2006, 1º semestre). A contribuição da abordagem clínica de Louis Le Guillant para o desenvolvimento da Psicologia do Trabalho. *Estudos e Pesquisas em Psicologia*, 6 (1), 6 – 19.

ZAMBRONI-DE-SOUZA, P. C., ATHAYDE, M., ARAÚJO, A. J. S. & ZAMBRONI-DE-SOUZAM A. M. R. (2009, 2º semestre). O pioneirismo de Louis Le Guillant na reforma psiquiátrica e psicoterapia institucional na França: a importância do trabalho dos pacientes para a abertura dos hospícios. *Estudos e Pesquisas em Psicologia*, 9 (3), 612 – 631.

APÊNDICE A – ROTEIRO ORIENTADOR DAS ENTREVISTAS

Apresentação:

- Apresentação das pesquisadoras;
- Esclarecimento dos objetivos da pesquisa;
- Assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido;
- Compromisso das pesquisadoras com a confidencialidade dos dados;
- Coleta de dados dos entrevistados (nome, formação, empresa, cargo, tempo de experiência na área de Recursos Humanos).

Questões orientadoras:

1. Quais são suas principais atividades enquanto profissional de RH?
2. Como é a configuração da sua equipe de RH?
3. Quais competências são exigidas de você, como profissional de RH, para a execução dessas atividades?
4. Quais seriam suas principais dificuldades ao exercer essas atividades?
5. Quais são seus principais desafios enquanto profissional de RH?
6. Por qual motivo você buscou fazer parte do GPRH?
7. O GPRH contribui para sua atuação como profissional de RH? Como?
8. O que você mudaria no GPRH para torná-lo mais efetivo em sua contribuição para a atuação do profissional de RH?

Encerramento:

- Esclarecimento de dúvidas;
- Agradecimento.

APÊNDICE B – ROTEIRO ORIENTADOR DO PRIMEIRO ENCONTRO COM OS SUBGRUPOS DE PESQUISA

Apresentação:

- Apresentação das pesquisadoras;
- Esclarecimento dos objetivos da pesquisa;
- Assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido;
- Compromisso das pesquisadoras com a confidencialidade dos dados;
- Coleta de dados dos entrevistados (nome, formação, empresa, cargo, tempo de experiência na área de Recursos Humanos).

Questões orientadoras:

1. Quais são suas expectativas em relação à pesquisa?
2. Quais competências são exigidas de você, como profissional de RH, para a execução dessas atividades?
3. Quais seriam suas principais dificuldades ao exercer essas atividades?
4. Quais são seus principais desafios enquanto profissional de RH?
5. Com qual finalidade o GPRH se reúne? Esse propósito está sendo atingido?
6. Porque você quis fazer parte do GRRH e quais as suas expectativas em relação ao Grupo?
7. O que você tem encontrado neste Grupo?
8. O que você esperava, mas não tem encontrado no Grupo?
9. Qual o seu papel neste Grupo?
10. Qual o efeito do Grupo em sua prática de trabalho?

Encerramento:

- Questionamento sobre a impressão dos participantes em relação a este primeiro encontro;
- Acordo sobre os próximos encontros (datas, horários, duração média);
- Apresentação do método de instrução do sósia;
- Esclarecimento de dúvidas;
- Agradecimento.

APÊNDICE C – ESTATUTO DO GRUPO DE PROFISSIONAIS DE RECURSOS HUMANOS

O Grupo de Profissionais de Recursos Humanos de Hospitais (GPRHH) foi criado em março de 1997 e passa a ser denominado Grupo de Profissionais de Recursos Humanos (GPRH), sendo regulamentado pelos princípios abaixo.

1. Finalidade

O Grupo de Profissionais de Recursos Humanos (GPRH) tem por finalidade básica promover o intercâmbio de informações e fomentar o estudo sobre assuntos da área de Gestão de Pessoas. Nesse sentido, visa à integração, o desenvolvimento e a projeção dos profissionais de Recursos Humanos que atuam em segmentos diversos.

2. Missão

Compartilhar práticas de gestão de pessoas, propiciando desenvolvimento e projeção profissional de seus membros.

3. Visão

Ser reconhecido como Grupo de profissionais com práticas efetivas de gestão de pessoas.

4. Valores

Comprometimento, afeto, desenvolvimento, ética, parceria, confiança e otimismo.

5. Constituição

O Grupo será constituído por até 40 participantes, representantes da área de Recursos Humanos, que atuam em segmentos diversos.

6. Inclusão

A inclusão de novos integrantes ao Grupo acontecerá, preferencialmente, no início de cada ano, não ultrapassando o total máximo de membros estipulados. Para tanto, na reunião de janeiro, os membros presentes farão uma avaliação do candidato interessado, mediante análise dos seguintes documentos:

- Currículo;
- Carta do candidato manifestando seu interesse e objetivo de participar do Grupo;
- Caso o candidato seja vinculado a alguma instituição, deverá apresentar uma carta manifestando o interesse da instituição de seu empregado participar do Grupo, bem como o autorizando a realizar trocas de informações.

7. Exclusão

A exclusão do integrante do Grupo ocorrerá mediante o estudo de cada caso, principalmente quando:

- Ausência por mais de quatro reuniões durante o ano. Nesse caso, a coordenação fará contato com o membro e solicitará uma carta com justificativa das ausências. Em reunião, o Grupo avaliará os motivos e definirá sobre desligamento ou não do membro;
- Utilização indevida de informações de obtidas através do Grupo;

- Não participação dos eventos e projetos desenvolvidos pelo Grupo, assim como ausência de intercâmbio de informações solicitadas;
- Definição do Grupo a respeito do desligamento do membro.

8. Contribuição Anual

Fica estipulado o valor de R$ 350,00 (trezentos e cinquenta reais), divididos em três parcelas de R$117,00 (cento e dezessete reais) pagas nas reuniões dos meses de março, abril e maio ou à vista até maio. Este valor sofrerá reajuste quando o Grupo, por consenso, o determinar.

Em caso de desligamento do Grupo, o integrante deverá acertar, no mínimo, o valor referente às mensalidades do ano até o mês da comunicação de seu desligamento à coordenação. Para licenças com duração de até quatro meses o pagamento da mensalidade permanecerá o mesmo. Em caso de licenças superiores a este período, não haverá pagamento de mensalidades durante o afastamento.

9. Gestão

As atividades do GPRH serão dirigidas por uma equipe de representantes eleitos anualmente em novembro. O mandato será de doze meses consecutivos, contados a partir do mês de janeiro do ano subsequente a eleição. A equipe terá as seguintes funções:

Coordenador (um membro)

- Dirigir e planejar as reuniões mensais e eventos;
- Definir e divulgar as pautas e locais de realização, com no mínimo sete dias de antecedência;
- Manter atualizada a listagem de contatos dos participantes;

- Gerenciar a frequência dos participantes;
- Controlar as entradas de novos participantes, armazenando a documentação enviada;
- Gerenciar os materiais do Grupo, além de ser responsável pela gestão de outras parcerias e assinaturas.

Vice-coordenador (um membro)

- Substituir o coordenador na direção das reuniões ou quando necessário;
- Confeccionar a ata e transmiti-la ao Grupo;
- Assessorar o coordenador em suas atividades, quando necessário.

Assistente Financeiro (um membro)

- Realizar o controle financeiro do Grupo.
- O dinheiro recolhido nas reuniões ou através de depósito bancário será administrado por este responsável e resgatado com a aprovação prévia do Grupo, sempre que necessário, para a realização de eventos, cursos e seminários.

Comissão de Eventos (no mínimo quatro membros)

- Organizar e preparar os eventos e confraternizações do Grupo, assim como atividades que visam à integração e motivação dos participantes;
- Realizar e/ou apoiar ações sociais, como campanhas de Natal, Dia das Crianças, dentre outros.

Comissão de Comunicação (no mínimo dois membros)

- Manter atualizada as informações nos meios de comunicação em uso;
- Propor meios de comunicação para divulgação do Grupo.

Observação: em caso de afastamento por período indeterminado ou não de algum membro da gestão, este será substituído por outro indicado pela coordenação, em consenso com os demais membros.

10. Temas de estudo

A escolha dos temas anuais será definida na reunião de novembro, e neste mesmo momento, serão escolhidos integrantes para constituírem os grupos que se responsabilizarão pelo planejamento das apresentações das reuniões. Esses temas serão apresentados nas reuniões mensais.

11. Reuniões mensais

As reuniões acontecerão com a presença exclusiva dos membros do Grupo, exceto nos casos de:

- Conferencista convidado;
- Convidados esporádicos, apresentados por membros do Grupo, devendo ter sua participação previamente aprovada pela coordenação. Um convidado não poderá participar de mais de duas reuniões mensais, ao longo do ano.

Os dados das empresas participantes, em caso de necessidade, serão solicitados individualmente de acordo com demandas pontuais.

Em todas as reuniões haverá o momento do “pinga-fogo” para que seja realizada a troca de novidades e informações entre os integrantes.

APÊNDICE D – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Título da pesquisa (provisório): A Clínica da Atividade e a Transformação do Trabalho de Profissionais de Recursos Humanos

Pesquisadora responsável: Professora Dra. Maria Elizabeth Antunes Lima

Assistente: Ana Paula de Castro Almeida

Instituição responsável: Departamento de Psicologia – Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas – Universidade Federal de Minas Gerais.

Contatos: A) Pesquisadora Responsável e Assistente – Professora Dra. Maria Elizabeth Antunes Lima e Ana Paula de Castro Almeida – Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG) - Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas (FAFICH) – Programa de Pós – Graduação em Psicologia UFMG - Universidade Federal de Minas Gerais, Campus Pampulha - Av. Antônio Carlos, 6627 – FAFICH – 4° andar - Belo Horizonte – MG, 31270-901. Tel.: (31) 3409-5042. B) COEP – Comitê de Ética em Pesquisa – Av. Antônio Carlos, 6627 – Unidade Administrativa II – 2º andar – Universidade Federal de Minas Gerais, Campus Pampulha – Belo Horizonte – MG, 31270-901. Tel.: (31) 3409-4592.

Prezado (a) senhor (a),

Esta pesquisa faz parte de um projeto de Mestrado do Programa de Pós-Graduação em Psicologia da UFMG, cujo objetivo principal é promover uma intervenção com profissionais de Recursos Humanos participantes do Grupo de Profissionais de Recursos Humanos (GPRH), com a finalidade de investigar, explicitar e compreender o trabalho desses profissionais, identificando suas dificuldades e possíveis soluções. Pretende-se, com isso, o fortalecimento individual e enquanto membro de uma categoria profissional, de tal modo que as dificuldades possam ser partilhadas e sejam criadas possibilidades de transformação de suas práticas no quotidiano de trabalho.

Gostaríamos de convidá-lo (a) a participar dessa pesquisa através de entrevistas e/ou reuniões em grupo que serão gravadas e, posteriormente, analisadas pela equipe de pesquisa. O tempo médio de duração da participação será de 60 minutos, a cada encontro. Este procedimento não lhe oferece riscos diretos, sejam físicos ou psicológicos. Entretanto, caso seja de seu interesse, após as entrevistas e/ou participação nas reuniões, você poderá ser encaminhado para atendimentos psicológicos gratuitos no Serviço de Psicologia Aplicada da UFMG.

Em todas as etapas da pesquisa será garantido o seu anonimato. Está-lhe garantida também a liberdade sem restrições de se recusar a participar ou retirar o seu consentimento, em qualquer fase da pesquisa, sem que disso resultem quaisquer tipos de consequências. Os dados obtidos serão utilizados exclusivamente para fins desta pesquisa intitulada "A Clínica da Atividade e a Transformação do Trabalho de Profissionais de Recursos Humanos", como também para elaboração de projetos vinculados ao Departamento de Psicologia/FAFCH/UFMG. Todas as transcrições ficarão armazenadas no Departamento de Psicologia/FAFCH/UFMG, por um período mínimo de 2 (dois) anos, sob inteira responsabilidade da pesquisadora responsável por essa pesquisa (Prof. Dra. Maria Elizabeth Antunes Lima). Após esse período os arquivos contendo as gravações serão destruídos pelos próprios pesquisadores. Informamos também que a sua participação, caso concorde com ela, tem caráter voluntário e não resultará em qualquer tipo de ressarcimento ou remuneração.

Eu _____(nome do participante), RG _____, Órgão Emissor _____, declaro ter COMPREENDIDO as informações prestadas neste Termo, DECIDO conceder a entrevista solicitada e AUTORIZO sua utilização no Projeto de Pesquisa intitulado "A Clínica da Atividade e a Transformação do Trabalho de Profissionais de Recursos Humanos".

Estando de acordo, assinam o presente Termo de Consentimento em 2 (duas) vias.

_____ _____

Participante **Pesquisador Responsável**

_____

Assistente

Belo Horizonte/MG,_____de_____de _____.