



## **PRAZER E SOFRIMENTO NO TRABALHO: A VIVÊNCIA DE PROFISSIONAIS DE RECURSOS HUMANOS**

### **PLEASURE AND PAIN AT WORK: THE EXPERIENCE OF HUMAN RESOURCES PROFESSIONALS**

**PATRÍCIA MACIEL CASTRO, MSc.**

Faculdade Milton Campos

[pmcastro31@hotmail.com](mailto:pmcastro31@hotmail.com)

**VERA L. CANÇADO, Dra.**

Faculdade Novos Horizontes

[vcancado@unihorizontes.br](mailto:vcancado@unihorizontes.br)

#### **RESUMO**

Este estudo objetivou investigar a relação existente entre as fontes de prazer e sofrimento vivenciados pelos profissionais de Recursos Humanos (RH) *versus* a sua atuação profissional *versus* os paradoxos organizacionais enfrentados no desempenho de sua função. Foram adotados respectivamente os pressupostos teóricos da psicodinâmica do trabalho, preconizados por Dejours (1991, 1994, 1996); o modelo das Quatro Faces de RH, desenvolvido por Tanure, Evans e Pucik (2007): faces do executor, construtor, parceiro de mudança e navegador; e os paradoxos organizacionais presentes nas organizações, conforme Vasconcelos e Vasconcelos (2004). Foi realizada uma pesquisa quantitativa e descritiva, com a aplicação de questionários a 108 profissionais de RH atuantes em empresas localizadas em Belo Horizonte. Os resultados indicaram que os profissionais de RH vivenciam tanto o prazer quanto o sofrimento em sua profissão. A vivência de prazer está correlacionada à face parceiro de mudança; e a vivência de sofrimento a dois tipos de paradoxos: integração corporativa x autonomia nas unidades de negócio e mudança na base x mudança no topo da empresa. Pôde-se concluir que o prazer e sofrimento do profissional de RH são resultantes do exercício das faces e do enfrentamento dos paradoxos.

**Palavras-chave:** Prazer-Sofrimento, Recursos Humanos, Paradoxos organizacionais.

#### **ABSTRACT**

This study investigated the relationship among pleasure and suffering of Human Resources (HR) professional's with the HR faces and with the organizational paradoxes. We adopted three theoretical perspectives: the psychodynamic of work, developed by Dejours (1991, 1994, 1996); the HR Four Faces Model - executor, builder, change partner and the navigator's face - developed by Tanure, Evans and Pucik (2007); and the organizational paradoxes, as presented by Vasconcelos and Vasconcelos (2004). A questionnaire was answered by 108 HR professionals of Belo Horizonte city's companies. The results showed that the Human Resources professionals experience pleasure as well as suffering in their profession. The feeling of pleasure is correlated to the change partner face. The suffering is related to two kind of paradoxes: the corporative integration *versus* businesses units' autonomy and changes on the base *versus* changes on the top of the company. Therefore, the results highlight that there is a relationship among HR professional pleasure and suffering, the HR four faces and organizational paradoxes.

**Key-words:** Pleasure and suffering at work, Human Resources, Organizational paradoxes.

## 1 INTRODUÇÃO

A função de Recursos Humanos vem passando por transformação, tendo de assumir papéis cada vez mais estratégicos nas organizações. A forma como o profissional de RH enfrenta esses desafios estratégicos pode ser fonte de prazer e/ou sofrimento. A pressão por uma performance estratégica é acrescida pelo enfrentamento dos paradoxos inerentes ao mundo globalizado, sendo importante compreender o impacto dessas alterações sobre a saúde do profissional de RH.

Para auxiliar na compreensão das conseqüências do trabalho sobre o sujeito, a psicodinâmica do trabalho traz uma abordagem que consiste em investigar prazer e sofrimento como indicadores de saúde psíquica, segundo Mendes (2004). O prazer-sofrimento é um construto único, originado das mediações utilizadas pelos trabalhadores para a manutenção da saúde, evitando o sofrimento e buscando alternativas para obter prazer, segundo Ferreira e Mendes (2003). O sofrimento no trabalho instala-se quando a realidade não oferece possibilidades de gratificação dos desejos do trabalhador. Já a vivência de prazer deriva-se da articulação entre trabalho, necessidades e desejos psicológicos do trabalhador, caracterizando-se como um estado de adequação da carga psíquica e, conseqüentemente, de um melhor funcionamento do aparelho psíquico do trabalhador (GARCIA, 2004; MENDES, 2004).

A vivência do prazer e sofrimento está, portanto, diretamente ligada à atividade e ao contexto profissional. A função de Recursos Humanos vem passando por transformação, tendo de assumir um papel cada vez mais estratégico nas organizações. A forma como o profissional de RH enfrenta esses desafios estratégicos pode, portanto, ser fonte de prazer e/ou sofrimento, sendo portanto, importante analisar os papéis ou funções exercidas pelo profissional de RH.

Para efetuar essa análise, tomou-se como referência o modelo desenvolvido por Tanure, Evans e Pucik (2007), denominado “As Quatro Faces de Gestão de Recursos Humanos”: o executor, construtor, parceiro de mudança e navegador. Esse modelo é resultado de três décadas de experiências e pesquisas realizadas pelos autores em empresas multinacionais e brasileiras. O modelo original, desenvolvido por Evans, Pucik e Barsoux (2002), voltado para a realidade européia e norte americana, não considera a face do executor. Entretanto, pesquisas desenvolvidas no Brasil indicam a necessidade de inserção desta face, uma vez que ainda não se vê no país um RH tão articulado ou integrado às estratégias de negócio. Pesquisas realizadas no Brasil revelaram que, apesar de as áreas de RH se qualificarem como estratégicas, ainda não são avaliadas dessa forma por seus clientes, que ainda as consideram bastantes operacionais e burocráticas. Conforme salientam Bosquetti e Albuquerque (2005), a GRH ainda é relegada a um *status* de segundo plano. O discurso que permeia as organizações e as teorias de que o elemento humano é o grande diferencial competitivo ainda não condizem com as políticas e práticas de RH no Brasil (CANÇADO *et al.*, 2005; COUTINHO, 2004; SARSUR, 1997; TANURE; EVANS; PUCIK, 2007; WOOD JR.,1995).

Essa polaridade entre discurso e prática pode ser um fator estressante para o profissional de RH. Esse tipo de contradição ou paradoxo tornou-se freqüente em situações nas quais se tenta fundir modelos novos de gestão de pessoas sem, no entanto, observar as características das organizações que são complexas. Vasconcelos e Vasconcelos (2004, p. 5) definem paradoxo como:

[...] a representação, pelo indivíduo ou grupo, de sua experiência, sentimentos, crenças e interações através de dois estados aparentemente inconsistentes, de duas realidades opostas e aparentemente inconciliáveis. O indivíduo percebe a realidade por meio de uma proposição ‘A e não-A’. Para esse indivíduo ou grupo, a fim de caracterizar-se como um paradoxo, deve

haver o sentimento de que essas dimensões opostas são mutuamente excludentes e não podem coexistir ou serem conciliadas.

Os autores caracterizam ainda outras situações paradoxais na gestão das organizações, fruto dos processos de transformação pelos quais as organizações estão passando, tais como: passado e futuro, autonomia e conformidade, aprendizagem e mecanização do trabalho, liberdade e controle, longo prazo e curto prazo, e operacional e estratégico, dentre outros. Assim, cabe duplamente ao profissional de RH lidar com as polaridades e paradoxos inerentes a toda e qualquer organização. No exercício de sua função, ele tem de estar apto a auxiliar a organização a lidar com esses problemas. De outro lado, essas transformações impactam o próprio profissional de RH, que tem de enfrentar os paradoxos da sua função, o que pode acarretar tensão e conflitos, e, conseqüentemente, sofrimento, se ele não conseguir superar tal situação. Ou, ainda, caso ele consiga agir adequadamente diante desses paradoxos, pode experimentar prazer no exercício de sua função.

Diante dessa problemática, o foco deste artigo recai sobre o prazer e sofrimento vivenciados pelo profissional de RH em relação às diferentes faces (etapas) que necessita exercer e aos paradoxos organizacionais, característicos das organizações atuais. Tem-se como objetivo identificar se o prazer e sofrimento enfrentados pelos profissionais de RH no exercício da sua profissão estão relacionados com as faces de RH e com os paradoxos organizacionais.

Para atingir tal objetivo, foi realizada uma pesquisa quantitativa e descritiva, com a aplicação de questionários a 108 profissionais de Recursos Humanos. A amostra foi constituída por profissionais de RH atuantes em empresas de Belo Horizonte, de diferentes setores econômicos e níveis hierárquicos, configurando-se uma amostra com características heterogêneas.

Muitas são as razões que justificam a realização deste trabalho. Os temas centrais deste estudo - vivência do prazer-sofrimento no trabalho, a atuação do RH e paradoxos organizacionais enfrentados pelos profissionais de RH - vêm sendo discutidos, isoladamente, em pesquisas acadêmicas bem como no cotidiano das organizações. Não foram encontrados, entretanto, trabalhos que discutissem a relação entre esses três temas. Dessa forma, este estudo pode contribuir para um melhor entendimento sobre os fatores geradores de prazer e sofrimento na atuação do profissional de recursos humanos, bem como para enriquecer o debate teórico sobre o tema.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 Prazer e sofrimento no trabalho**

O trabalho vem se impondo cada vez mais como uma dimensão central da vida das pessoas. O trabalho é algo que transcende o concreto e se instala na subjetividade, atendendo não somente a uma necessidade de sobrevivência, mas principalmente à necessidade de auto-realização, segundo Tamayo e Mendes (1999). O trabalhador atribui sentido às situações de trabalho, que não é só psíquico, mas também depende das condições socioeconômicas e do contexto histórico. Assim, o trabalho pode ser considerado como uma das fontes de saúde psíquica, segundo Ferreira e Mendes (2001, 2003), contribuindo para a construção (ou reconstrução) da identidade do sujeito. Também, constitui-se como construção e expressão da subjetividade individual, o que asseguraria a saúde e o não adoecimento, gerando o prazer. Nessa perspectiva, saúde no trabalho pode ser entendida como a expressão de um estado disposicional, caracterizado pelo equilíbrio instaurado pela vivência

de prazer e sofrimento, pela utilização de mecanismos capazes de mobilizar os trabalhadores em busca de uma relação mais gratificante com o trabalho e, conseqüentemente, pela dinâmica do reconhecimento, que se trata de elemento primordial do processo de construção da identidade do trabalhador no campo social (MENDES, 2004).

Segundo Dejours (1991, 1999), o sofrimento configura-se como uma vivência de experiências dolorosas, como angústia, medo e insegurança, provenientes de conflitos e de contradições originados do confronto entre desejos e necessidades do trabalhador e as características de determinado contexto de produção. Assim, o sofrimento instala-se quando a realidade não oferece possibilidades de gratificação dos desejos do trabalhador. Situações de trabalho que gerem sofrimento permanente, sem a possibilidades de negociação entre o sujeito e a realidade, podem desencadear perturbações psíquicas e psicossomáticas. Pesquisas realizadas por Ferreira e Mendes (2003) confirmam que o sofrimento predomina quando as condições externas se impõem às possibilidades de os sujeitos negociarem seus desejos e/ou quando se exaurem as tentativas individuais e/ou coletivas de reação às adversidades do trabalho.

Dejours (1999) aponta algumas situações que podem causar sofrimento no trabalho como colegas que criam obstáculos para a realização de seu trabalho, ambiente social ruim, trabalho individualizado com a sonegação de informações, prejudicando a cooperação e o trabalho em conjunto. A falta de reconhecimento agrava o sofrimento do trabalhador, pois aqueles que se esforçam por fazer o melhor, pondo no trabalho energia, paixão e investimento pessoal, podem se sentir frustrados, acarretando danos para a saúde mental do sujeito. O reconhecimento exerce papel fundamental no destino do sofrimento no trabalho e na possibilidade de transformá-lo em prazer. Dejours (1999, p. 34) afirma que “do reconhecimento depende, na verdade, o sentido do sofrimento”. Assim, quando o trabalhador é reconhecido pela qualidade do seu trabalho e pelos seus esforços, suas angústias, dúvidas, decepções e desânimos adquirem sentido para ele. Ou seja, esse sofrimento não foi em vão, pois prestou uma contribuição à organização do trabalho e também contribuiu para tornar o trabalhador diferente daquele que ele era antes. Isso gera sentimentos de leveza afetiva, de alívio e de prazer no sujeito, que, por meio do reconhecimento de seu trabalho, consegue construir sua identidade. Portanto, a presença do sofrimento não implica patologia, uma vez que o binômio prazer–sofrimento pode conviver nas situações de trabalho, não sendo contrário à saúde.

A vivência de prazer no trabalho, segundo Dejours (1996), é também uma vivência individual e/ou compartilhada por um grupo de trabalhadores, mas o foco é em experiências de gratificação. Essas experiências são provenientes da satisfação dos desejos e necessidades, da mediação bem-sucedida dos conflitos e contradições gerados em determinados contextos de produção de bens e serviços. Dejours (1996) argumenta que o prazer no trabalho é um dos caminhos para a saúde, uma vez que possibilita ao indivíduo a criação da identidade social e pessoal. O ser não é dissociado do prazer. Segundo Tamayo e Mendes (1999, p. 13), “o prazer é a essência do trabalho e a sua busca e a evitação do sofrimento fazem parte da condição humana. Para tanto, o indivíduo usa de estratégias e artifícios na tentativa constante de minimizar, evitar ou transformar o sofrimento”.

Segundo Ferreira e Mendes (2003), a vivência do prazer origina-se do bem-estar que o trabalho causa no corpo, na mente e nas relações com as pessoas e manifesta-se por meio de gratificação, da realização, do reconhecimento, da liberdade e da valorização no trabalho, constituindo-se como um dos indicadores de saúde no trabalho. Assim, a vivência de prazer no trabalho caracteriza-se como um estado marcado pela adequação da

carga psíquica e, conseqüentemente, pelo melhor funcionamento do aparelho psíquico do trabalhador, derivado da articulação entre trabalho, necessidades e desejos psicológicos do trabalhador.

Conclui-se, concordando Mendes (2004), que as vivências de prazer e sofrimento no trabalho são decorrentes da interação de três diferentes dimensões que se interligam e coexistem:

- a) a da subjetividade do trabalhador, indivíduo singular, com história de vida, desejos e necessidades particulares;
- b) a da organização do trabalho, imposições de eficácia, normas e padrões de condutas; e
- c) a da coletividade, relações entre pares e hierárquicas, normas e valores de convivência social no trabalho.

Essa abordagem de Mendes (2004) relaciona-se com as três perspectivas de análise propostas por este estudo: no nível da subjetividade do trabalhador, aborda-se a questão do prazer e sofrimento no trabalho; em termos da organização do trabalho, as quatro faces de RH; e em relação à coletividade, os paradoxos organizacionais.

## 2.2 As Quatro Faces da GRH

A área de Recursos Humanos, diante das constantes mudanças, do acirramento da competição em escala global e os conseqüentes paradoxos, precisa assumir um papel muito mais significativo, vinculando suas ações aos objetivos estratégicos organizacionais e à gestão da mudança, conforme apontam Santos e Bolgar (2003). O ambiente organizacional coloca em destaque um novo discurso: o da necessidade de uma atuação mais estratégica em recursos humanos, segundo Coda, César e Garcia (2005). As organizações precisam que as funções de RH estejam alinhadas aos propósitos e metas, de modo a dar suporte às estratégias do negócio.

Analisando o contexto mais complexo de atuação do RH, Tanure, Evans e Pucik (2007) identificaram quatro formas de modelar a área de GRH, as quais podem ser entendidas como faces ou etapas, embora não sigam necessariamente uma ordem. São denominadas de: execução, construção dos fundamentos, realinhamento e direção. Cada face corresponde a uma perspectiva teórica diferente, possui implicações específicas para a dinâmica organizacional e demonstra um conjunto distinto de perspectivas sobre a ligação entre a gestão de pessoas e o desempenho da empresa, conforme apresentado no Quadro 1:

Faces do RH	Atividades	Foco de Atenção	Perspectiva Teórica	Função
Execução	Atividades desconectadas da estratégia, mesmo usando-se ferramentas sofisticadas.	Ação	Fazer	EXECUTOR
Construção	Fundamentos de RH, acertando os elementos básicos.	Consistência interna	Ajuste interno adequação	CONSTRUTOR
Realinhamento	Adaptação às mudanças do ambiente; implementação de estratégias; e reconfiguração	Mudanças	Ajuste externo	PARCEIRO DE MUDANÇAS
Direção	Desenvolvimento de capacidade de conviver com a tensão, com os paradoxos.	Tensão construtiva entre opostos	Dualidade/ paradoxo	NAVEGADOR

**Quadro 1:** As quatro faces (ou etapas) da GRH

**Fonte:** Tanure, Evans e Pucik (2007, p. 20)

A face (ou etapa) de execução é focada na ação e diz respeito às tarefas ou funções típicas da área de RH. Tanure, Evans e Pucik (2007), a partir de três décadas de pesquisas, constataram que, em parte das empresas brasileiras e multinacionais localizadas no Brasil, a área de RH ainda encontra-se na etapa de execução. Os resultados indicaram duas formas distintas de atuação: o RH tecno-burocrático, responsável pelas atividades legalistas, que é chamado de Departamento de Pessoal, mais comum em pequenas e médias empresas; e o que apresenta o uso de ferramentas de gestão de última geração, como *softwares* e práticas modernas e avançadas, mas contudo em desalinhamento entre si e com as estratégias das empresas, normalmente de grande porte. Essas grandes empresas costumam ser reconhecidas por suas ferramentas de gestão sofisticadas, sendo premiadas em nível nacional. Entretanto, tais ferramentas não apresentam consistência entre si ou com a estratégia organizacional, não contribuindo significativamente para o desempenho da empresa. Conclui-se que a execução deveria estar vinculada à estratégia do negócio, de forma consistente, o que remete para a segunda face da GHR.

O enfoque da face de construtor incide na busca da coerência interna entre os componentes do sistema de trabalho, os elementos de gestão de RH e a estratégia organizacional, conforme apontado por Tanure, Evans e Pucik (2007). Essa face é de construção dos fundamentos e de edificação de uma infra-estrutura adequada. Os principais processos e atividades básicas de RH deverão interligar-se, ajustando-se uns aos outros e alinhando-se às demais tecnologias de gestão da organização. O ponto central da face ou etapa do construtor é a consistência nos processos, na maneira como eles se conectam uns aos outros e à estratégia empresarial. As práticas de RH só se apresentarão como consistentes quando seus sistemas estiverem, de fato, alinhados à filosofia de gestão e ao sistema de valores da organização. Assim: “O todo é mais importante que a soma das partes” (EVANS; PUCIK; BARSOUX, 2002, p. 55). Além disso, o profissional de RH precisa posicionar-se perante as constantes mudanças, o que o levará à próxima face.

Nessa face, o RH constitui-se como um parceiro de mudanças. Para tal, a concepção da atuação de RH é sustentada pela estrutura teórica da adequação externa. Nessa face (ou papel) de RH, o foco é no ajuste externo, voltado ao ambiente, sendo necessário estruturar os processos organizacionais para o atendimento de novos objetivos estratégicos. A GRH deve estar interligada à estratégia que reflita adequadamente o setor e o ambiente competitivo no qual a empresa se insere (TANURE; EVANS; PUCIK, 2007). A adequação continua sendo a estrutura teórica que sustenta a terceira face da GRH, segundo Evans, Pucik e Barsoux (2002). Mas conseguir essa adequação não é fácil, pois a consistência interna deve ser complementada pela consistência externa, com um novo enfoque e compatibilidade das exigências do ambiente externo. Para os autores, a adequação externa é, geralmente, chamada de Gestão Estratégica dos Recursos Humanos. No exercício dessas faces, o profissional de RH vivencia dualidades inerentes ao exercício da própria função – ação versus consistência versus mudança, característicos da quarta face – o navegador.

Na face do navegador, segundo Tanure, Evans e Pucik (2007), o RH tem como função auxiliar os gestores a transitarem entre dualidades ou paradoxos organizacionais inerentes às empresas transnacionais. Como exemplo, tem-se de lidar com as tensões entre a consistência interna, que pode ser necessária para o desempenho de curto prazo, e os ajustes externos, que podem ser indispensáveis para a sobrevivência organizacional de longo prazo. O RH tem a função de preparar as pessoas para os desafios do futuro, que incluem, especialmente, a capacidade de navegar entre forças contraditórias. O navegador precisa atentar-se às mudanças rápidas e construir o futuro no presente, entendendo as dualidades e auxiliando a empresa a navegar entre os muitos paradoxos inerentes ao mundo organizacional. Segundo Tanure, Evans e Pucik (2007), nessa

quarta face, denominada de direção, o RH assume o posicionamento de contornos genuinamente estratégicos, nos quais aspectos da cultura brasileira, que têm a flexibilidade como seu pilar fundamental, podem ser bastante positivos. Assim, a empresa que conseguir explorar o lado positivo dessa característica apresentará melhores condições de gerenciar o pêndulo das contradições, das ambigüidades e dos opostos, enfim, dos paradoxos organizacionais. O exercício dessa quarta face, de gerenciar a tensão entre opostos, pressupõe que os profissionais de RH tenham desenvolvido uma forma adequada de lidar com os paradoxos inerentes, primeiramente, à sua função e, depois, à gestão da empresa, de maneira geral.

### 2.3 Paradoxos organizacionais

Paradoxos são definidos por Vasconcelos e Vasconcelos, (2004, p. XV) como “a representação pelo indivíduo ou grupo de sua experiência, sentimentos, crenças e interações mediante dois estados aparentemente inconsistentes, duas realidades opostas e aparentemente irreconciliáveis”. Os paradoxos organizacionais são representações polarizadas e socialmente construídas, caracterizados como, por exemplo: discursos e prática, autonomia e conformidade, passado e futuro, aprendizagem e mecanização do trabalho, e liberdade e controle, dentre outras.

Quando o indivíduo percebe parte específica (setores ou departamentos) ou a organização de forma ambígua e imprecisa surge a percepção paradoxal da realidade, que gera tensões, podendo produzir resistência e conflitos. Essa percepção pode gerar processos psicológicos denominados dissonância cognitiva, termo proposto por Festinger (1957). A dissonância cognitiva refere-se a qualquer incompatibilidade que um indivíduo percebe entre duas ou mais atitudes ou entre comportamentos e atitudes. Essa dicotomia provoca tensão e desconforto psicológico. A forma como o indivíduo lida com a dissonância cognitiva está relacionada com seu desenvolvimento psicológico. A realidade, percebida pelo indivíduo de forma dual e ambígua, é fonte de recompensas e também de grandes privações e frustrações, segundo Klein (1965), citado por Vasconcelos *et al.* (2003). O indivíduo, para lidar e sobreviver as essas dualidades, tende a diminuir a bipolaridade de suas percepções.

Transpondo esses conceitos para as organizações, a realidade das empresas apresenta-se também de forma dual e polarizada. O trabalho é, ao mesmo tempo, fonte de recompensa e de reconhecimento, mas também de frustrações, punições e privações e, portanto, de sofrimento e prazer. Essa polarização torna-se mais intensa diante do acirramento da globalização e da competitividade. Novas demandas, muitas vezes, antagônicas, colocam os profissionais em situações de tensão. Entre os muitos paradoxos inerentes ao mundo organizacional atual, Tanure, Evans e Pucik (2007, p. 40) destacam alguns que vêm fazendo parte da realidade organizacional e dos desafios de RH, no sentido de capacitar os gestores para transitar entre forças opostas, conforme apresentado no Quadro 2:

Perspectiva de curto prazo	x	Perspectiva de longo prazo
Foco no operacional	x	Foco no estratégico
Cooperação	x	Competição
Estratégia de baixo custo	x	Estratégia de diferenciação
Descentralização	x	Centralização
Integração corporativa	x	Autonomia nas unidades de negócio
Responsabilidade individual	x	Responsabilidade da equipe
Estratégias planejadas	x	Reação às oportunidades
Foco nos negócios	x	Foco na parte técnica

Mudança	x	Continuidade
Velocidade na implantação	x	Cuidado na implantação
Rigidez	x	Flexibilidade
Especialista	x	Generalista
Orientação para resultados	x	Orientação para pessoas
Evitar falhas	x	Correr riscos
Hierarquia rigorosa	x	Redes de comunicação

**Quadro 2:** Algumas dualidades enfrentadas pelas organizações

**Fonte:** Tanure, Evans e Pucik, 2007, p. 40.

Tanure, Evans e Pucik (2007) alertam que, se no passado os movimentos entre essas dualidades eram lentos, hoje eles se intensificam, saltando de um extremo ao outro muito rapidamente, em função das demandas ambientais. Tem-se que entender que esses opostos se explicam como paradoxos, não consistindo uma questão de escolha por um ou por outro, mas sim em dualidades que precisam ser reconciliadas e equilibradas constantemente.

Pesquisa realizada por Aguiar e Mello (2006) detectaram essas contradições, principalmente entre o discurso e a prática. Vasconcelos e Vasconcelos (2004, p. XVI) confirmam esse descompasso, enfatizando que “[...] os discursos das organizações mudam rapidamente, enquanto as mudanças efetivas nos sistemas produtivos acontecem de modo mais lento em razão de sua grande complexidade”: Essas contradições e descompassos, conforme Aguiar e Mello (2006), tanto podem trazer conseqüências para as empresas como podem comprometer a saúde do trabalhador:

- a) pela falta de conhecimento e de tempo para a realização do aprendizado: insegurança na realização das tarefas;
- b) pela incerteza e pela possibilidade de errar: medo;
- c) pela velocidade das mudanças e pelo excesso de trabalho: estresse;
- d) pela impossibilidade de influenciar na situação: nervosismo;
- e) pela constante pressão psicológica: riscos à saúde;
- f) pela falta de confiança no sistema e pela falta de credibilidade nas promessas da empresa: vergonha e vontade de abandonar o trabalho; e
- g) pela falta de recursos humanos e materiais: desgaste emocional e físico.

Tanto Aguiar e Mello (2006) como Mendes (1999) ressaltam que as contradições entre discurso e prática parecem influenciar diretamente o sentimento do indivíduo em relação ao seu trabalho, pois denotam situações de conflito e sofrimento que podem se manifestar por meio de atitudes agressivas dos clientes insatisfeitos, da execução de tarefas penosas, do medo, da frustração, do desânimo e das tensões e crises no interior das equipes.

Outras situações de tensão e conflitos referem-se à falta de autonomia e de tempo adequado para adaptação às mudanças, situações de sobrecarga, marcadas por tensões prolongadas, e também de subcarga, caracterizadas pela impossibilidade de desenvolver e fazer uso da capacidade psíquica em tarefas nas quais são requeridos estados permanentes de atenção, de supervisão e de pressão por produtividade (LAURELL, 1985; CORRÊA, 2003).

Complementando esses resultados, Silva e Vergara (2003, p. 11) ressaltam que a ampliação das divergências entre os discursos das organizações e as percepções dos indivíduos que delas fazem parte é potencializada pela “[...] fragmentação com que a administração tem tratado o ser humano desde suas primeiras

teorias [...]”. Os processos de mudança observados enfatizam excessivamente a racionalidade e, de certa forma, ignoram a complexidade, a ambigüidade e os paradoxos que fazem parte do ambiente, conforme apontado por Silva e Vergara (2003).

Conforme afirmam Mascarenhas, Vasconcelos e Protil (2004), quando o indivíduo percebe tais contradições, pode tornar-se insatisfeito com a vigência das regras e ser um agente de mudança em potencial, questionando o sistema e as regras, agindo politicamente para modificá-las. As contradições perceptivas e os paradoxos que incomodam esses agentes podem gerar, portanto, a energia para a transformação do sistema social. Ou, conforme os estudos no campo da psicodinâmica organizacional que analisam os efeitos dos paradoxos organizacionais, os grupos de atores sociais podem desenvolver reações defensivas que aumentam o nível de estresse no sistema organizacional.

Esses paradoxos não são exclusivamente vivenciados pela área de gestão de pessoas, mas podem ser potencializados pelo exercício dessa profissão. Esses opostos podem gerar situações de tensões e conflitos que podem ser danosos à saúde da empresa e dos trabalhadores. Dependendo da forma como o indivíduo lida com esses paradoxos, ele pode perceber a situação de trabalho como sofrimento ou como prazer. Se o RH deve auxiliar a organização a lidar ou navegar nesses paradoxos, torna-se necessário que o próprio tenha capacidade de lidar bem com tais situações relativas ao contexto organizacional e exacerbadas pelo exercício de sua própria profissão. Nesse contexto, propõe-se entender a relação existente entre prazer e sofrimento, com o exercício das quatro faces do RH e com os paradoxos organizacionais.

### 3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Tendo em vista o objetivo proposto por esta pesquisa – identificar se o prazer e sofrimento enfrentados pelos profissionais de RH no exercício da sua profissão estão relacionados com as quatro faces de RH e com os paradoxos organizacionais - foi realizada uma pesquisa de campo, de caráter quantitativo e descritivo, junto a profissionais atuantes na área de Recursos Humanos. A pesquisa quantitativa é apropriada quando existe a possibilidade de adotar medidas quantificáveis de variáveis e inferências a partir de amostras de uma população, segundo Malhotra (2001). Segundo Vergara (2003), a pesquisa descritiva apresenta características de uma determinada população ou fenômeno, podendo estabelecer correlações entre as variáveis. Não tem o compromisso de explicar os fenômenos, mas sim de descrevê-los. Foi utilizado o método de *survey*, que, segundo Hair *et al.* (2005), é um procedimento para a coleta de dados e de informações, a partir de uma amostra de indivíduos.

Para realização da pesquisa de campo, considerou-se, inicialmente, como população os profissionais de recursos humanos participantes do XI Congresso Mineiro de Recursos Humanos, promovido pela Associação Brasileira de Recursos Humanos de Minas Gerais (ABHR-MG), realizado nos dias 15 e 16 de maio de 2007, em Belo Horizonte, Minas Gerais. Foram distribuídos 300 questionários, obtendo-se somente o retorno de 41. Diante desse baixo resultado, buscou-se a estratégia de atingir os profissionais associados à ABRH-MG inscritos no referido congresso. Foi-lhes enviado e-mail solicitando responder o questionário hospedado em *homepage* específica para tal. Porém não se obteve retorno. Optou-se então, por estender a população, incluindo-se os alunos do curso de pós-graduação em Gestão Contemporânea com Pessoas de uma faculdade de Belo Horizonte. Foram distribuídos 29 questionários, dos quais 15 foram devolvidos. Ainda tendo em vista atingir um número

suficiente para o tratamento estatístico dos dados, obteve-se acesso a uma empresa de serviços de Belo Horizonte, que conta com um contingente grande de profissionais de RH. Como o foco da pesquisa são os profissionais de RH e a empresa foi utilizada somente como forma de acesso a esses profissionais, não se faz necessário caracterizá-la. Foram distribuídos 126 questionários, resultando em um total de 53 questionários devolvidos, tendo um questionário sido expurgado por ter sido respondido por profissional não atuante na área de RH. Assim, a amostra total deste estudo foi constituída por 108 profissionais de RH atuantes em empresas de Belo Horizonte. Esse retorno resultou em um percentual de devolução de 24% em relação ao total de 455 questionários enviados.

O levantamento de dados foi realizado por meio da aplicação de um questionário aos profissionais de RH. O questionário utilizado é uma escala do tipo *Likert*, de seis pontos, constituída por quatro partes.

A primeira parte do questionário – Dualidades/Paradoxos organizacionais, construída a partir das referências Tanure, Evans e Pucik (2007) e de Vasconcelos e Vasconcelos (2004) – é constituída por 25 questões, nas quais se buscou determinar o grau de dificuldade vivenciado pelo profissional ao lidar com a situação apresentada.

Na segunda parte – Questões sobre a área de Recursos Humanos, adaptadas a partir de escala construída por Cançado e Tanure (2006), são apresentados sete blocos de afirmativas que caracterizam as faces de RH, nas quais os respondentes avaliam o nível de qualidade das atividades efetivamente exercidas pelo RH na empresa que ele trabalha.

Na terceira parte – Questões gerais sobre o trabalho –, utilizou-se a Escala do Trabalho e Riscos de Adoecimento (ITRA), instrumento, desenvolvido por Ferreira e Mendes (2007) que tem como objetivo mensurar distintas e interdependentes modalidades de representações dos respondentes relativas ao mundo do trabalho e à vivência do prazer/sofrimento no trabalho.

Na quarta parte do questionário, foram levantados os dados gerais e biográficos dos respondentes.

Os dados quantitativos encontrados como resultados da *survey* realizada com profissionais de RH foram tratados estatisticamente por meio do programa *Statistical Package for the Social Sciences* – SPSS, versão 15.0.

Avaliou-se a confiabilidade de cada uma das escalas utilizadas, por meio do índice Alfa de *Cronbach*. Esse índice busca demonstrar o quanto as sentenças da escala estão inter-relacionadas, retratando o seu grau de confiabilidade, ou seja, o quanto cada escala produz resultados consistentes ao se fazerem medições repetidas de determinada característica. Hair *et al.* (2005) e Malhotra (2001) consideram satisfatório como limite inferior o valor de alfa de 0,60 e como boa acima de 0,70. Quanto mais próximo estiver do valor ideal de um, melhor será sua precisão

Em seguida, foi utilizado o método de análise de correlação bivariada de Pearson, que, segundo Hair *et al.* (2005) e Malhotra (2001), tem por objetivo verificar se há algum relacionamento entre as três variáveis. Quanto mais próxima de 0, mais fraca é a correlação; o sinal positivo remete que as variáveis são diretamente proporcionais; já o sinal negativo remete que as variáveis são inversamente proporcionais. Estabeleceu-se um nível de significância estatística para uma margem de erro de 5%, que é traduzido pelo “valor-p”. Caso o valor-p seja maior que 5% (0,050), não há uma correlação significativa entre as variáveis.

Por último, foi utilizado o método de análise de regressão múltipla, que, segundo Hair *et al.* (2005) e Malhotra (2001), trata-se de uma equação na qual os dados amostrais emparelhados descrevem a relação entre

duas ou mais variáveis. Esta análise busca informar quanto uma variável é explicada pela outra, desde que haja uma correlação entre elas – ou seja, a força dessa relação.

#### 4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A aplicação do Alpha de Cronbach a todas as escalas resultou na confirmação da confiabilidade – todas elas obtiveram índice superior à 0,70 – com exceção da escala de Condições de Trabalho que não atingiu o número de itens suficientes para validação do Alfa. Portanto, todas as escalas (ITRA, As quatro faces de RH e Paradoxos/dualidades organizacionais) são capazes de medir aquilo que se propuseram, não necessitando de alteração. A fim de avaliar se o prazer e sofrimento constituem função do exercício das Quatro Faces da GRH e do enfrentamento dos paradoxos, realizou-se a análise de correlação de Pearson entre os três construtos, conforme apresentado na TAB. 1.

**Tabela 1 - Correlações entre prazer-sofrimento, faces do RH e paradoxos organizacionais**

		Prazer e Sofrimento			FACES DO RH		
		Prazer	Sofrimento	Executor	Construtor	Navegador	Parceiro
	<b>Sofrimento</b>	-0,385*					
<b>Faces do RH</b>	<b>Executor</b>	0,188	-0,079				
	<b>Construtor</b>	0,478*	-0,360*	0,609*			
	<b>Navegador</b>	0,485*	-0,262*	0,385*	0,699*		
	<b>Parceiro</b>	0,473*	-0,375*	0,342*	0,760*	0,857*	
	<b>P1</b>	0,143	0,158	0,126	-0,011	-0,089	-0,082
	<b>P2</b>	0,179	0,076	0,020	0,019	-0,059	-0,079
	<b>P3</b>	-0,091	0,173	0,062	-0,078	0,024	0,012
	<b>P4</b>	0,064	0,257*	0,244*	0,104	0,083	0,027
	<b>P5</b>	-0,167	0,423*	-0,025	-0,062	-0,188	-0,158
	<b>P6</b>	-0,276*	0,407*	-0,165	-0,342*	-0,385*	-0,439*
	<b>P7</b>	-0,055	0,326*	0,013	-0,113	-0,048	-0,030
	<b>P8</b>	-0,160	0,309*	-0,038	-0,081	-0,173	-0,160
	<b>P9</b>	-0,176	0,036	0,030	0,014	-0,241*	-0,197
	<b>P10</b>	-0,169	0,224*	0,040	-0,055	-0,219*	-0,229*
	<b>P11</b>	-0,134	0,317*	-0,250*	-0,279*	-0,352*	-0,278*
<b>Paradoxos</b>	<b>P12</b>	-0,275*	0,249*	-0,152	-0,227*	-0,305*	-0,284*
	<b>P13</b>	-0,169	0,321*	0,138	-0,141	-0,100	-0,166
	<b>P14</b>	-0,243*	0,266*	-0,128	-0,220*	-0,265*	-0,274*
	<b>P15</b>	-0,049	0,203*	-0,263*	-0,162	-0,162	-0,135
	<b>P16</b>	-0,319*	0,181	-0,112	-0,186	-0,337*	-0,352*
	<b>P17</b>	-0,134	0,196*	0,054	-0,114	-0,233*	-0,247*
	<b>P18</b>	-0,140	0,323*	0,002	-0,211*	-0,308*	-0,351*
	<b>P19</b>	-0,150	0,366*	-0,030	-0,073	-0,062	-0,156
	<b>P20</b>	-0,302*	0,358*	-0,049	-0,151	-0,274*	-0,218*
	<b>P21</b>	-0,121	0,332*	0,142	-0,056	-0,221*	-0,195
	<b>P22</b>	-0,164	0,268*	0,037	-0,154	-0,291*	-0,297*
	<b>P23</b>	-0,144	0,289*	0,009	-0,106	-0,253*	-0,285*
	<b>P24</b>	-0,124	0,300*	-0,031	-0,247*	-0,403*	-0,424*
	<b>P25</b>	-0,209*	0,234*	-0,093	-0,195	-0,351*	-0,318*

Fonte: Dados da pesquisa  
Correlações significativas (valor-p<0,05)

Analisando a tabela 1, nota-se que o sofrimento apresentou uma correlação negativa (-0,385) em relação ao prazer, ou seja, uma relação inversa entre essas duas variáveis – quanto maior o prazer, menor o sofrimento, mas ambos estão presentes na vivência dos profissionais de RH. Este resultado confirma a conclusão de Cançado (1994) em sua investigação com motoristas de que o sofrimento e o prazer não se encontram em instâncias separadas, ou específicas, isto é, são faces de uma mesma moeda.

Os resultados indicam que a face do construtor apresentou com o prazer, valor positivo (0,478) e com sofrimento, negativo (-0,360). A face do parceiro de mudança apresentou correlação significativa com prazer (0,473) e com sofrimento, valor negativo de (-0,375). Com a face do navegador, apresentou valor positivo (0,485) para prazer e para sofrimento, valor negativo (-0,262).

Pode-se concluir que as faces construtor, parceiro de mudança e navegador apresentaram correlação positiva significativa com o prazer e correlação negativa significativa com sofrimento. Pode-se concluir que quanto mais o profissional percebe a atuação dessas três faces do RH, mais ele experimenta prazer e menos sofrimento. A face executor não demonstrou correlação significativa com prazer nem sofrimento.

A análise dos paradoxos organizacionais *versus* prazer-sofrimento indica que das 25 situações investigadas, seis são correlacionadas negativamente com o prazer; ou seja, quanto maior a dificuldade que os profissionais encontram para enfrentar tais situações, menor o prazer que eles experimentam:

- a) P6 – Integração corporativa *versus* autonomia na unidade de negócios (-0,276- prazer) (0,407- sofrimento);
- b) P12 – Rigidez *versus* flexibilidade (-0,275- prazer) (0,249 – sofrimento);
  - a. P14 – Orientação para resultados *versus* orientação para pessoas (-0,243 -prazer) (0,266 – sofrimento)
- c) P16 – Hierarquia rigorosa *versus* redes de comunicação (-0,319- prazer)
- d) P20 – Liberdade *versus* controle (-0,302- prazer) (0,358- sofrimento);
- e) P25 – Conhecimento focado na experiência funcional *versus* perspectivas amplas e mútuas de troca de conhecimento (-0,209- prazer) (0,234-sofrimento).

Os paradoxos abaixo (17) estão significativamente correlacionados ao sofrimento, o que significa que quanto maior a dificuldade do profissional em enfrentar tais situações, maior o sofrimento que ele experimenta:

- a) P4 - Estratégia de baixo custo *versus* estratégia de diferenciação (0,257)
- b) P5 - Descentralização *versus* centralização (0,423)
- c) P7 - Responsabilidade individual *versus* responsabilidade da equipe (0,326)
- d) P8 - Estratégias planejadas *versus* reação às oportunidades (0,309)
- e) P10 - Mudança *versus* continuidade (0,224)
- f) P11- Velocidade na implantação *versus* cuidado na implantação (0,317)
- g) P13 - Especialista *versus* generalista (0,321)
- h) P15 - Evitar Falhas *versus* correr riscos (0,203)
- i) P17 - Muito discurso *versus* pouca prática (0,196)
- j) P18 - Conformismo *versus* inovação (0,323)
- k) P19 - Planejamento administrativo *versus* iniciativa e criatividade (0,366)

- l) P20 - Liberdade *versus* controle (0,358)
- m) P21 - Mudança na base da empresa *versus* mudança no topo da empresa (0,332)
- n) P22- Foco no passado *versus* foco no futuro (0,268)
- o) P23 - Foco em processos *versus* foco na estrutura (0,289)
- p) P24 - Reação à crise *versus* antecipação do futuro no presente (0,300)
- q) P25 – Conhecimento focado na experiência funcional *versus* Perspectivas amplas e mútuas de troca de conhecimento (0,234)

Apenas os paradoxos P1- perspectiva de curto prazo *versus* perspectiva de longo prazo; P2 - foco no operacional *versus* foco no estratégico; P3- cooperação *versus* competição; e P9 - foco nos negócios *versus* coco na parte técnica, não estão correlacionados nem com prazer nem com sofrimento. Pode-se levantar duas hipóteses: ou os profissionais de RH já aprenderam a lidar com esses paradoxos de forma adequada, não representando desafios para eles; ou eles não percebem ou enxergam essas dualidades no dia-a-dia de suas atividades, tanto dentro de sua área como no contexto organizacional, não sendo, portanto, fonte de prazer ou de sofrimento. Se os profissionais não percebem esses paradoxos, pode-se supor que eles possam estar utilizando estratégias de defesa, conforme preconizado por Ferreira e Mendes (2001). Por outro lado, como existe ausência de prazer e de sofrimento, é bem provável que esses profissionais de RH estejam utilizando mais estratégias criativas, nas quais visam transformar a realidade dolorosa que gera sofrimento em algo prazeroso.

Para avaliar a relação entre os três construtos, foi realizada a análise de regressão múltipla, utilizando o método Stepwise para seleção de variáveis e o método de mínimos quadrados para estimar os parâmetros do modelo. A tabela 2 apresenta o resultado da análise de regressão para prazer. O modelo de regressão linear é adequado (valor-p da ANOVA = 0,000) com R2 ajustado=0,327. Ou seja, o modelo é capaz de explicar 32,7% da variância do prazer. A equação que representa o modelo proposto – O prazer e sofrimento constituem função do exercício das faces e do enfrentamento dos paradoxos? P/S = F{faces de RH e paradoxos organizacionais} é:

$$\text{Prazer} = 2.349 + 0.584 * \text{Face Parceiro de Mudança}$$

**Tabela 2 - Resultado da análise de regressão para prazer**

	Variáveis na Equação				Variáveis fora da Equação		
	Coefficiente	EP	t	Valor-p	Correlação parcial	t	Valor-p
Constante	2,349	0,41	5,74	0,000			
Parceiro	0,584	0,11	5,49	0,000			
Executor					0,046	0,35	0,727
Construtor					0,192	1,49	0,141
Navegador					0,136	1,05	0,300
P1					0,042	0,32	0,753
P2					0,220	1,72	0,091
P3					-0,226	-1,77	0,082
P4					0,042	0,32	0,747
P5					-0,168	-1,30	0,199
P6					-0,107	-0,82	0,415
P7					-0,246	-1,93	0,058

P8	-0,186	-1,44	0,154
P9	-0,120	-0,92	0,361
P10	-0,107	-0,82	0,414
P11	-0,149	-1,15	0,255
P12	-0,110	-0,84	0,403
P13	-0,168	-1,30	0,200
P14	-0,212	-1,65	0,104
P15	0,098	0,75	0,457
P16	-0,002	-0,02	0,987
P17	0,043	0,32	0,747
P18	0,119	0,91	0,367
P19	-0,053	-0,40	0,688
P20	-0,243	-1,91	0,062
P21	-0,098	-0,75	0,456
P22	-0,067	-0,51	0,610
P23	0,010	0,08	0,937
P24	-0,107	-0,82	0,415
P25	-0,085	-0,65	0,519

Fonte: Dados da pesquisa

Apenas a face parceiro da mudança (0,584) foi significativa para explicar o prazer (valor-p=0,000). O sinal positivo do coeficiente indica que quanto mais o profissional percebe a atuação na face parceiro de mudança, maior é o prazer experimentado. Os paradoxos e demais faces não se mostraram significativos, com correlações parciais discretas (não superam 0,246 em módulo).

A tabela 3 mostra o resultado da análise de regressão para sofrimento. O modelo de regressão linear é adequado (valor-p da ANOVA = 0,000) com R<sup>2</sup> ajustado=0,330. Ou seja, é capaz de explicar 33,0% da variância do Sofrimento. A equação que representa o modelo teórico proposto – O prazer e sofrimento constituem função do exercício das faces e do enfrentamento dos paradoxos? P/S = F{faces de RH e paradoxos organizacionais} é:

$$\text{Sofrimento} = 0.470 - 0.252 * P2 + 0.449 * P6 + 0.241 * P21$$

**Tabela 3 - Resultado da análise de regressão para sofrimento**

	Variáveis na Equação				Variáveis fora da Equação		
	Coefficiente	EP	t	Valor-p	Correlação parcial	t	Valor-p
(Constant)	0,47	0,47	0,98	0,329			
P2	-0,252	0,12	-2,16	0,035			
P6	0,449	0,10	4,60	0,000			
P21	0,241	0,09	2,65	0,010			
Executor					0,080	0,07	0,600
Construtor					-0,077	-0,06	-0,580
Navegador					0,018	0,02	0,134
Parceiro					-0,139	-0,12	-1,048
P1					0,102	0,10	0,767
P3					-0,025	-0,02	-0,188
P4					0,095	0,08	0,717
P5					0,217	0,21	1,667

P7	0,044	0,04	0,332
P8	0,059	0,05	0,439
P9	-0,064	-0,06	-0,481
P10	0,080	0,07	0,601
P11	0,035	0,04	0,264
P12	-0,106	-0,10	-0,794
P13	0,058	0,05	0,433
P14	0,043	0,04	0,321
P15	-0,061	-0,05	-0,456
P16	-0,070	-0,06	-0,525
P17	0,060	0,05	0,453
P18	0,100	0,10	0,753
P19	0,247	0,21	1,908
P20	0,068	0,07	0,512
P22	-0,072	-0,07	-0,537
P23	0,152	0,14	1,151
P24	0,245	0,22	1,891
P25	-0,004	0,00	-0,028

**Fonte:** Dados da pesquisa

Apenas os paradoxos P2 (foco no operacional *versus* foco no estratégico), P6 (integração corporativa *versus* autonomia nas unidades de negócio) e P21 (mudança na base da empresa *versus* mudança no topo da empresa) foram significativos para explicar o sofrimento (valor-p=0,000). O sinal positivo dos coeficientes dos paradoxos P6 e P21 indica que quanto maior o grau de dificuldade que o profissional encontra para enfrentá-los, mais freqüentes são as situações de sofrimento. Por outro lado, o sinal negativo do coeficiente do paradoxo P2 indica que quanto maior o grau de dificuldade que o profissional encontra para enfrentá-lo, menos freqüentes são as situações de sofrimentos experimentadas. Esse resultado parece ser coerente com a análise de correlação apresentada anteriormente, na qual o paradoxo P2 não se correlaciona nem com o prazer nem com o sofrimento. Ou seja, parece que o profissional de RH já consegue enfrentar adequadamente essa situação, confirmando-se uma das hipóteses levantadas anteriormente. Os demais paradoxos e faces do RH não se mostraram significativos, com correlações parciais discretas (não superam 0,247 em módulo).

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nesta pesquisa, teve-se como objetivo identificar se o prazer e sofrimento enfrentados pelos profissionais de RH no exercício da sua profissão estão relacionados com as faces de RH e com os paradoxos organizacionais. Para tal, optou-se pela adoção do modelo prazer-sofrimento, focando-se a psicodinâmica do trabalho, abordagem desenvolvida por Dejours (1994, 1996, 1999, 2004); do modelo das quatro faces de RH – executor, construtor, parceiro de mudança e navegador, descrito por Tanure, Evans e Pucik (2007); e dos paradoxos organizacionais descritos por Vasconcelos e Vasconcelos (2004) e Tanure, Evans e Pucik (2007). A partir do referencial teórico, propôs-se a verificação do seguinte modelo: O prazer e o sofrimento constituem função do exercício das faces e do enfrentamento dos paradoxos?

$$P = F\{\text{faces de RH e paradoxos organizacionais}\}$$

$$S = F\{\text{faces de RH e paradoxos organizacionais}\}$$

Os resultados obtidos a partir da aplicação do questionário a 108 profissionais de RH que atuam em empresas de Belo Horizonte indicam a existência de relação entre os três construtos. Tal questionário foi elaborado a partir da adaptação da Escala do Trabalho e Riscos de Adoecimento (ITRA), construída e validada por Ferreira e Mendes (2007), e das escalas sobre as quatro faces de RH e os paradoxos/dualidades organizacionais, desenvolvidas por Cançado e Tanure (2006).

Para a análise da confiabilidade ou consistência interna das escalas, utilizou-se o cálculo do coeficiente Alfa de *Cronbach*, tendo sido considerado um alfa de 0,7 como nível bom de confiabilidade. As escalas aplicadas tiveram sua confiabilidade confirmada (bom e excelente). Conclui-se, portanto, que as três escalas são capazes de medir aquilo que se propuseram, não necessitando de alteração.

Os resultados indicaram uma correlação significativa e negativa entre sofrimento e prazer, ou seja, quanto maior o prazer, menor o sofrimento e que ambos estão presentes na vivência dos profissionais de RH, não se encontrando em instâncias separadas. A correlação entre as faces e prazer-sofrimento indica que quanto mais o profissional se percebe atuando na faces do RH, mais ele experimenta prazer e menos sofrimento. As faces construtor, navegador e parceiro apresentaram correlação positiva e significativa com o prazer e correlação negativa significativa com o sofrimento. A face executor não demonstrou correlação significativa nem com prazer nem com sofrimento. Portanto, na medida em que o profissional pode exercer os papéis propostos para a profissão, ele vivencia os sentimentos de prazer – o poder executar essas diferentes funções, ir além das funções operacionais de RH está relacionado ao sentimento vivenciado pelos profissionais.

Em relação a prazer-sofrimento *versus* paradoxos organizacionais, os resultados da correlação indicam que apenas cinco paradoxos não se correlacionam positiva e significativamente com o sofrimento. Os demais constituem fonte de sofrimento – seis correlacionam-se negativamente com o prazer (e, portanto, seriam fonte de sofrimento) e 17 se correlacionam positivamente com o sofrimento. Os paradoxos que apresentam correlações relativamente maiores com o sofrimento referem-se à descentralização *versus* centralização e à integração corporativa *versus* autonomia nas unidades de negócios. Portanto, se esses paradoxos são fonte de sofrimento, os resultados indicam que os profissionais de RH não estão preparados para lidar com os paradoxos organizacionais, que são inerentes ao cotidiano das empresas na atualidade. Na realidade, um dos papéis do RH seria auxiliar a empresa a lidar com esses paradoxos ou dualidades. Mas se eles se apresentam como fonte de sofrimento para o profissional de RH, conseqüentemente, ele não poderá auxiliar a organização a navegar nas dualidades.

A análise de regressão múltipla possibilitou comprovar o modelo proposto: o prazer e sofrimento constituem função do exercício das faces e do enfrentamento dos paradoxos ou  $P/S = F\{\text{faces de RH e paradoxos organizacionais}\}$ . O modelo é capaz de explicar 32,7% da variância do prazer, ligada apenas à face parceiro de mudança. Ou seja, quanto mais o profissional percebe a atuação nessa face, maior é o prazer experimentado. Os paradoxos e demais faces não se mostraram significativos. O modelo é também capaz de explicar 33,0% da variância do sofrimento, ligada ao paradoxo integração corporativa *versus* autonomia no topo da empresa e mudança na base da empresa *versus* no topo da empresa. Quanto maior o grau de dificuldade que o profissional encontra para enfrentá-los, mais freqüentes são as situações de sofrimento. O outro paradoxo explicativo da

variância do sofrimento foco no operacional *versus* foco no estratégico (sinal negativo) parece indicar que o profissional de RH já consegue enfrentá-lo de forma adequada.

Portanto, a partir da análise dos dados, pôde-se concluir que o prazer e o sofrimento do profissional de RH constituem função do exercício das faces e do enfrentamento dos paradoxos.

Como toda pesquisa, algumas limitações foram encontradas. Primeiramente, a delimitação da população de profissionais de RH e a utilização de diversas estratégias para se obter uma amostra que permitisse o estudo e o adequado tratamento estatístico. Vários profissionais de RH foram convidados a participar da pesquisa, mas não demonstraram interesse e disponibilidade para respondê-la, alegando falta de tempo e excesso de trabalho, o que indica uma resistência da categoria em participação em pesquisas. Outro fator limitador foi a extensão do questionário. O grande número de temas investigados nesta pesquisa gerou um formulário extenso, o que provocou resistência para o seu preenchimento, prejudicando o retorno dos dados.

A partir dos resultados deste estudo, pode-se sugerir aprofundar na realidade da atuação do profissional de RH com a realização de pesquisas qualitativas, por meio de estudos de caso, utilizando-se do mesmo referencial, com o foco na abordagem qualitativa. Sugere-se também aprofundar na identificação das estratégias defensivas utilizadas pelo profissional de RH na equação sofrimento-prazer no trabalho. E, finalmente, sugere-se testar o modelo proposto por meio de equação estrutural.

## REFERÊNCIAS

AGUIAR, José E.; MELLO, Edison. Mudanças e paradoxo organizacional: Contradições entre o Discurso e a Prática. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 30, 2006, Bahia. **Anais eletrônicos...** Salvador: ANPAD, 2006. 1 CD.

BOSQUETTI, Marcos A., ALBUQUERQUE, Lindolfo G. Gestão estratégica de pessoas: visão do RH x visão dos clientes. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 29, 2005, Brasília. **Anais Eletrônicos...**, Rio de Janeiro:ANPAD, 2005. GPR-A951. 1CD.

CANÇADO, Vera L. O sofrimento e o prazer na profissão motorista. **Revista de Administração**, São Paulo v.29, n.4, p. 56-63, out./dez. 1994.

CANÇADO, Vera L. *et al.* Novos papéis de recursos humanos: velhas formas em novas embalagens? In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 29, 2005, Brasília. **Anais eletrônicos...** Distrito Federal: ANPAD, 2005. 1 CD.

CANÇADO, Vera L.; TANURE, Betânia. **Pesquisa Desafios Globais**. Belo Horizonte: FDC, 2006 (Relatório não publicado).

CODA, Roberto, CESAR, Ana Maria Roux V., GARCIA, Mauro N. Um novo RH? Avaliando a atuação e o papel da área de RH em organizações brasileiras. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 29, 2005, Brasília. **Anais eletrônicos...** Distrito Federal: ANPAD, 2005. 1 CD

CORRÊA, Fabio de Paula. **Carga mental e ergonomia**. 2003. 167 F., Dissertação (Mestrado), Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.

COUTINHO, Paulo Trajano. **Avaliação da área de recursos humanos segundo o modelo dos múltiplos papéis de Ulrich**. 2004. Dissertação (Mestrado), Fundação Pedro Leopoldo, Pedro Leopoldo – Minas Gerais.

DEJOURS, Christophe. **A loucura do trabalho: estudo de psicopatologia do trabalho**. São Paulo: Cortez - Oboré, 1991.

DEJOURS, Christophe, ABDOUCHELI, E. JAYET, C. **Psicodinâmica do trabalho**: contribuições da Escola Dejouriana à análise da relação prazer, sofrimento e trabalho. São Paulo: Atlas, 1994.

DEJOURS, Christophe. Uma nova visão do sofrimento humano nas organizações. In: CHANLAT, Jean-François (Org.). **O indivíduo na organização**: dimensões esquecidas. São Paulo: Atlas, 1996. p. 150-173.

DEJOURS, Christophe. **A banalização da injustiça social**. Rio de Janeiro: FGV, 1999.

DEJOURS, Christophe. O trabalho como enigma. In: LANCMAN, Selma; SZNELWAR, Laerte Idal (Org.). Christophe Dejours: da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho. Rio de Janeiro: Fiocruz, 2004. Cap.3 p 127-139.

EVANS, Paul; PUCIK, Vladimir; BARSOUX, Jean-Louis. **The global challenge-frameworks for international human resource management**. New York: MCGraw Hill, 2002.

FERREIRA, Mário César e MENDES, Ana Magnólia. Só de pensar em vir trabalhar já fico de mau humor: Atividade de atendimento público e prazer-sofrimento no trabalho. Revista Estudos de Psicologia, v. 6, n.3, p. 93-105, 04/2001.

FERREIRA, Mário César; MENDES, Ana Magnólia. **Trabalho e riscos de adoecimento**: o caso dos auditores-fiscais da previdência social brasileira. Brasília: Edições Ler, Pensar, Agir (LPA), 2003.

FERREIRA, Mário Cesar; MENDES, Ana Magnólia. Inventário sobre Trabalho e Riscos de Adoecimento – ITRA: instrumento auxiliar de diagnóstico de indicadores críticos no trabalho. In: MENDES, Ana Magnólia (Org. ). **Psicodinâmica do trabalho**: teoria, método e pesquisas. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2007. Cap. 5, p.111 – 126.

FESTINGER, L. **A theory of cognitive dissonance**. New York: Prentice- Hall, 1957.

GARCIA, Tânia Azevedo. **Viver ou morrer nas instituições bancárias**: uma análise do prazer-sofrimento do trabalhador e sua relação com o contexto de produção. 2004, 110 F., Dissertação de Mestrado, Faculdades Integradas de Pedro Leopoldo, Pedro Leopoldo, MINAS GERAIS.

HAIR, Joseph F. ANDERSON, R.E.; TATHAN, R. L. BLACK. W.O. **Análise Multivariada de dados**. 5 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

KLEIN, M. On early infantile psychosis: The symbiotic and autistic syndromes. **Journal of American Academy of Child Psychiatry**, 4, 554-568. 1965.

LAURELL, A. C. **Processo de produção de saúde**. São Paulo: Hucitec, 1985.

MALHOTRA, Naresh. **Pesquisa de Marketing**: uma orientação aplicada. 4. ed. Porto Alegre: Bookamn, 2001, p. 47, 54, 59, 59.

MASCARENHAS. André VASCONCELOS, Isabella Freitas Gouveia; PROTIL. Roberto Max. Paradoxos culturais na gestão de Pessoas – Cultura e Contexto em uma Cooperativa Agroindustrial.In:VANCONCELOS, Flávio Carvalho. VASCONCELOS, Isabella Freitas Gouveia (Orgs.). **Paradoxos organizacionais**: uma visão transformacional. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

MENDES, Ana Magnólia. **Valores e vivências de prazer** – sofrimento no contexto organizacional. Tese de doutorado não-publicada. Universidade de Brasília, Brasília, (1999).

MENDES, Ana Magnólia. Cultura Organizacional e Prazer-sofrimento no Trabalho: uma abordagem psicodinâmica. In. TAMAYO, Álvaro e col. **Cultura e Saúde nas Organizações**. Porto Alegre: Artemed, 2004. p. 60-76

MENDES, Ana Magnólia (Org.). **Psicodinâmicas do Trabalho**: teoria, método e pesquisas. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2007. P. 111-126.

SANTOS, Neusa Maria Bastos Fernandes dos, BOLGAR, Paulo Henrique. O Papel da Área de Recursos Humanos: um estudo na Empresa Alcatel Telecomunicações S.A. ENANPAD, XXVII, 2003, Atibaia. **Anais eletrônicos**. Atibaia: ANPAD, 2003. (GRT 1648).

SARSUR, Amyra Moyzes. Repensando a empregabilidade, a empresabilidade e a “nova” gestão de recursos humanos: um estudo junto a organizações e profissionais em Minas Gerais. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 25, 1997, Rio das Ostras, **Anais eletrônicos...** Rio de Janeiro: ANPAD, 1997. 1 CD-ROM.

SILVA, Jose R. G., VERGARA, Sylvia C. Sentimentos, subjetividade e supostas resistência às mudança organizacional. **RAE – Revista de Administração de Empresas**. São Paulo:EAESP/FGV. v. 43, n. 3, p. 10-21, 2003.

TAMAYO, Álvaro, MENDES, Ana Magnolia. Valores e vivências de prazer-sofrimento nas organizações. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 27, 1999, Foz do Iguaçu. **Anais eletrônicos...** Rio de Janeiro: ANPAD, 1999. 1 CD-ROM.

TANURE, Betânia; EVANS, Paul; PUCIK, Vladimir. **A gestão de pessoas no Brasil: virtudes e pecados capitais**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

VASCONCELOS, Isabella Freitas Gouveia. *et al.* Tecnologia, paradoxos organizacionais e gestão de pessoas. **RAE – Revista de Administração de Empresas**. São Paulo: EAESP/FGV. v 43, n.2, p. 94-106, abr./jun. 2003.

VANCONCELOS, Flávio Carvalho; VASCONCELOS, Isabella Freitas Gouveia (Orgs.). **Paradoxos organizacionais: uma visão transformacional**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

VASCONCELOS, Flávio Carvalho.; VASCONCELOS, Isabella Freitas Gouveia Identidade e mudança: o passado como ativo estratégico. In: VANCONCELOS, Flávio Carvalho; VASCONCELOS, Isabella Freitas Gouveia (Orgs.). **Paradoxos organizacionais: uma visão transformacional**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004a.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração** São Paulo: Atlas, 2003. 93p.

WOOD JUNIOR, Thomaz. Mudança organizacional e transformação da função recursos humanos. In: WOOD JUNIOR, Thomaz. **Mudança organizacional: aprofundando temas atuais em administração de empresas, qualidade, teoria do caos, mudanças radicais, recursos humanos, inovação em gestão, cultura organizacional**. São Paulo: Atlas, 1995. p. 221-242