GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS E IDENTIDADE SOCIAL: UM ESTUDO CRÍTICO

Isabella Freitas Gouveia de Vasconcelos
DEA em Gestion pela Université de Paris IX, Doutora em Sciences de Gestion pela Ecole des Hautes Etudes Commerciales – HEC (Paris) e Professora do Mestrado Acadêmico em Gestão Estratégica da Informação da PUC-PR.
E-mail: ivasconcelos@ibmec.br

Flávio C. Vasconcelos
DEA em Sociologie pelo Institute d'Etudes Politiques de Paris, Doutor em Sciences de Gestion pela Ecole des Hautes Etudes Commerciales – HEC (Paris) e Professor do Departamento de Administração Geral e Recursos Humanos da FGV-EAESP.
E-mail: fvasconcelos@fgvsp.br

RESUMO

No início deste artigo, descrevemos os diversos tipos de identidade social formados a partir das relações de trabalho e os associamos a dois modelos de gestão de recursos humanos: o Modelo Instrumental e o Modelo Político. Pretendemos mostrar como as práticas de gestão próprias aos modelos citados estão relacionadas com o grau de autonomia e diferenciação de suas identidades atingido pelos atores sociais nas organizações. Após apresentar resumidamente o método da Análise Comparativa Contínua e os pressupostos metodológicos que embasaram este artigo, relatamos um estudo de caso realizado em uma empresa francesa do setor de informática. Concluímos que atores sociais autônomos, acostumados ao Modelo Político de Gestão de Recursos Humanos, têm dificuldades em aceitar mudanças que implementem práticas gerenciais mais restritivas, próprias ao Modelo Instrumental. Nesse tipo de situação, a resistência dos atores sociais pode ameaçar a consolidação do processo de mudança organizacional.

ABSTRACT

In this article we explore the interconnections between social identity and human resource management. We present the Instrumental and the Political HRM models, showing how different HRM practices shape social actors identity in organizations. We describe and analyze a case study elaborated in a French computer company to illustrate the theoretical considerations we develop. Our study shows that autonomous social actors, those who are used to more participative political HRM practices, resist to the implementation of more restrictive HRM instrumental practices. In these situations, collective resistance may threaten the organization's change process.

PALAVRAS-CHAVE

Identidade social, gestão de recursos humanos, resistência à mudança, organizações, poder.

KEY WORDS

Social identity, human resource management, resistance to change, organizations, culture.

O PARADIGMA DO INTERACIONISMO SIMBÓLICO

Peter Berger e Thomas Luckmann, autores representativos do Interacionismo Simbólico (Berger e Luckmann, 1989; Strauss, 1955, 1991) adotam uma visão da conduta humana na qual o papel dos valores é preponderante. Para essa corrente, a socialização primária seria a base da construção da identidade do indivíduo e o fundamento de seus critérios de decisão: de acordo com os pressupostos do interacionismo simbólico, o indivíduo age segundo suas crenças. Dessa forma, para esses autores, o momento básico da interiorização dos valores é a infância pós-edipiana, mas a interiorização de normas e regras prolonga-se durante toda a vida do indivíduo, tendo em vista a sua participação em novos universos de interação. O Interacionismo Simbólico concilia, assim, o pressuposto weberiano de liberdade de escolha humana com um modelo segundo o qual o sistema de valores é anterior a todos os outros sistemas sociais: a interiorização de normas e as decisões tomadas pelos atores sociais seriam sempre reguladas pela preexistência de valores incorporados pelo indivíduo em sua socialização primária. Esses pressupostos levam a conceber o sistema de ação dentro de uma perspectiva sistêmica, em que os valores preexistentes no sistema social oferecem aos indivíduos não só seus objetivos mas também os meios sociais legítimos para atingi-los (regras, normas e papéis sociais).

Desse modo, dentro dessa linha de argumentação, as crenças e valores dos indivíduos seriam os limites à sua capacidade de ação e à sua escolha. Porém, dentro desses limites, o homem é considerado um ser em princípio livre para decidir sobre o curso de suas ações ou decidir abster-se de agir. Isso vale, principalmente, no caso de ações consideradas voluntárias, isto é, que pertencem à esfera das relevâncias volitivas, e não das impostas. O significado dessas ações surge exatamente em função de se "comportar de um modo, e não de outro". Dessa maneira, mesmo no domínio das situações impostas, as ações do homem não são inteiramente predeterminadas. Até na situação mais coercitiva, um homem pode decidir não agir conforme lhe é ordenado, se estiver disposto a aceitar as conseqüências da desobediência (Schutz, 1943). Peter Berger afirma a esse propósito: "Por um momento vêmo-nos realmente como fantoches. De repente, porém, percebemos uma diferença entre o teatro de bonecos e nosso próprio drama. Ao contrário dos bonecos, temos a possibilidade de interromper nossos movimentos, olhando para o alto e divisando o mecanismo que nos moveu. Este ato constitui o primeiro passo para a liberdade" (Berger e Luckmann, 1989, p. 34).

Em resumo, essa visão conceitualiza a realidade social como fruto de uma construção humana, mediante a interação e a negociação dos diversos grupos sociais, que interpretam a realidade segundo critérios preexistentes, característicos de sua cultura. Ao agirem, no entanto, os indivíduos influenciam e transformam esses mesmos critérios e padrões nos quais basearam sua ação em um processo dialético de reinterpretação e reconstrução da realidade social. Conseqüentemente, reconhece-se, ainda que de forma parcial, certo grau de liberdade ao ser humano no que se refere às suas escolhas e critérios de decisão. Os padrões culturais e valores representam, porém, grande peso no processo decisório segundo essa linha de análise.

IDENTIDADE, VALORES E COMPORTAMENTO

Renaud Sainsaulieu, em seu modelo sobre Identidade no Trabalho, de modo diverso do Interacionismo Simbólico, desenvolve uma argumentação na qual considera a ação humana ainda menos determinada pelos valores incorporados na socialização primária.

Para o Interacionismo Simbólico, a socialização primária seria a base da construção da identidade do indivíduo e o fundamento de seus critérios de decisão.

Baseando-se nos trabalhos de Simon sobre a racionalidade limitada, segundo a qual a racionalidade ou lógica de decisão de um indivíduo seria influenciada pelo seu presente e pelo seu passado, a partir do que Boudon chamou de um "efeito de posição" (a decisão depende da posição que o ator social ocupa em um contexto de ação específico e que condiciona seu acesso às informações pertinentes) e de um "efeito de disposição" (a decisão depende das características mentais, cognitivas e afetivas do indivíduo que decide, características essas pré-formadas por sua socialização passada), Sainsaulieu mostra, em seu modelo, como os critérios de decisão de um ator social no momento presente são influenciados, sim, por sua socialização passada, mas dependem em muito também das influências, condições e problemas do "aqui e agora" (Boudon, 1991; Simon, 1955, 1956, 1957). Os trabalhos sobre a racionalidade limitada destacam o caráter incerto e dinâmico do comportamento humano.

Os trabalhos de Festinger sobre a dissonância cognitiva reforçam o argumento de não-determinação da ação humana. Em um livro publicado em 1957, Festinger define processo cognitivo como todo conhecimento, opinião ou crença do indivíduo a respeito de si mesmo, de seu com-

portamento ou dos fatos relativos a um contexto de decisão. Segundo o autor, o indivíduo enfrentaria, em várias ocasiões, uma dissonância ou uma oposição entre várias cognições, ficando em uma situação de impasse que provocaria uma sensação de "desconforto" psicológico, a qual ele tentaria reduzir por meio da adoção de várias estratégias possíveis: contestar seus valores de base, adotando novos valores, ou conservá-los, mudando sua ação (Festinger, 1957).

Assim, essa argumentação questiona o princípio da anterioridade do sistema de valores sobre os outros sistemas sociais, mostrando, pelos estudos de Festinger e de outros autores, que os valores não determinam o comportamento assim como este não determina aqueles. Essas duas variáveis não seriam explicadas por uma lógica linear de causa–efeito, mas constituiriam um sistema. Os novos comportamentos de um indivíduo poderiam originar novos valores, fazendo-o questionar seus valores antigos, ou poderiam, ao contrário, ter o efeito de reforçar ainda mais estes últimos. Em resumo, podemos afirmar que essas pesquisas e as teorias de Festinger sobre dissonância cognitiva permitem libertar o indivíduo do que Wrong chamou de uma concepção "hipersocializada" do ser humano, que busca unicamente no passado dos indivíduos e em suas experiências de socialização marcantes a explicação de seus comportamentos presentes (Wrong, 1977).

Podemos concluir que a capacidade de ação estratégica, ou seja, a capacidade de perceberem-se as oportunidades de ação, prever as conseqüências e os riscos de cada alternativa e assumir esses riscos executando a decisão, varia de pessoa para pessoa, segundo a origem social e o meio cultural e é fundamental para a construção da identidade do indivíduo a partir de suas interações em sua atividade cotidiana de trabalho. A capacidade de ação estratégica pode ser melhorada e exercitada por intermédio das interações com os outros indivíduos em diversos tipos de situação.

O desenvolvimento da identidade social a partir do trabalho

Adotando, pois, o pressuposto teórico de não-determinação da conduta humana pelo sistema de valores, como explicitado, Sainsaulieu desenvolve seu modelo de identidade baseado nos estudos de Erikson apresentados a seguir. Para este último, o sentimento de identidade é um sentimento caracterizado pela "percepção da própria unidade e de uma continuidade temporal. Em relação ao seu aspecto subjetivo, a identidade é a percepção pelo indivíduo de que existem em si semelhanças consigo mesmo e uma continuidade nos procedimentos de síntese internos relativos ao seu ego; existem também diferenças em relação aos outros que caracterizam o seu estilo individual enquanto pessoa" (Erikson, 1972).

A partir dessa visão, podemos concluir que a identidade implica duas dimensões:

a) "*sameness*" – a dimensão da permanência – em que o ego conserva algumas características básicas durante o processo biológico e histórico ao qual o indivíduo é submetido em sua vida.
b) coerência – tendo em vista o processo social e o processo biológico que envolvem o indivíduo, a tarefa de seu ego é garantir uma função de síntese, um princípio de organização segundo o qual o ser humano se mantém enquanto personalidade coerente cuja individualidade é percebida pelos outros, mesmo tendo em vista as transformações aos quais está submetido.

Assim, o conceito de identidade é utilizado por Sainsaulieu em seu modelo para expressar o sentimento de permanência e continuidade que o indivíduo experimenta em suas relações sociais e que ele perde no caso de pressões extremas. Em relação à vida cotidiana, o conceito de identidade refere-se ao esforço do indivíduo em realizar uma síntese de sua ação, equilibrando as forças internas e as externas que influenciam essa ação, a qual é fruto da inter-relação de sua realidade interior e da realidade externa construída pelo grupo social.

A importância do conflito e do reconhecimento social para a construção da identidade

Segundo Sainsaulieu, o reconhecimento dos outros é um dos elementos fundamentais na construção da identidade do indivíduo, que ocorre de modo dinâmico, a partir de suas interações sociais "aqui e agora". Christophe Dejours reforça a importância do reconhecimento do grupo social na formação da identidade, ressaltando que "no mundo subjetivo, o sentido dado ao trabalho depende de jogos de identidade e participação: o que o indivíduo espera de seu trabalho é também uma retribuição moral: o reconhecimento" (Dejours, 1996, p. 20).

Dejours destaca a importância do "reconhecimento de utilidade" (utilidade social, econômica e técnica das contribuições particulares e coletivas à organização) e do "julgamento de beleza" (validade ética, estética), ambos conferidos pela hierarquia, pelos pares ou pelo grupo social e que influem na percepção que os indivíduos desenvolvem sobre o valor social de seu trabalho e no conceito que desenvolvem de si próprios (Dejours, 1996).

Sainsaulieu mostra como uma das forças motrizes da evolução da personalidade individual e da luta por reconhecimento social é a experiência do conflito nas interações humanas. É na experiência do conflito em sociedade que o sistema social interage com o sistema individual da personalidade, que essas duas esferas se entrecruzam. O conceito de identidade designa a parte

do sistema de personalidade do sujeito que reage permanentemente à estrutura do sistema social. A identidade exprime essa busca da força e de recursos que permitam a expressão do desejo individual em sociedade, ou seja, o sujeito procura, permanentemente, a possibilidade de obter o reconhecimento dos outros sobre o fato de que ele é alguém detentor de um desejo individual e autônomo. O conceito de identidade designa, dessa forma, a luta pela permanência dos meios sociais do reconhecimento de si e a capacidade do sujeito de atribuir sentido à sua experiência.

Bergamini e Coda, ao tratarem de liderança, mostram como a identificação a um líder e ao sentido que este atribui à ação leva os indivíduos a adotarem certos padrões de conduta. Os autores expõem como a liderança é um processo de construção social da realidade baseado no poder (Bergamini e Coda, 1997). Sainsaulieu desenvolve essa mesma linha de argumentação. Outros autores realizaram recentemente pesquisas que reforçam esses argumentos (Albert, Ashforth e Dutton, 2000a).

O modelo de Sainsaulieu sobre a construção da identidade no trabalho e uma releitura de Hegel e do reconhecimento de si no mundo social

Sainsaulieu baseia-se nos trabalhos de Hegel a fim de fundamentar seu modelo. Analisando a filosofia hegeliana, o autor salienta a interdependência entre o lado cognitivo (compreensão do mundo, acesso à racionalidade) e o lado afetivo (o jogo de relações entre os desejos). O indivíduo não é capaz de completar o processo de obtenção da "compreensão do mundo" da qual fala Hegel e do desenvolvimento de sua capacidade de raciocínio se ele não é reconhecido em suas relações afetivas como alguém que detém de forma autônoma um desejo. Uma dialética paralela que envolve, de um lado, o nível do desejo e, do outro, o nível da razão constitui, dessa forma, o indivíduo completo.

A luta entre os desejos dos diferentes indivíduos abrange uma relação social cujo objeto é o reconhecimento de si próprio pelos outros. É vencendo esse conflito que o ser humano pode obter o reconhecimento de sua individualidade. A identidade do ser humano não é, então, o ponto de partida sobre o qual se constrói o mundo social, mas, ao contrário, é um conceito dinâmico, é o resultado do jogo de relações envolvidas nas experiências de luta e conflito por ele vivenciadas a cada momento.

Desse modo, um ponto fundamental da filosofia hegeliana é mostrar como as experiências conflituosas do indivíduo terão mais tarde conseqüências importantes sobre sua identidade e sua "visão de mundo", ou seja, na formação de sua lógica de ator, seus critérios de decisão. É o desejo de apropriação do objeto que marca o começo da relação dialética que conduz ao reconhecimento do indivíduo pelos demais (à sua diferenciação). No decorrer do processo de expressão do desejo e de apropriação do objeto, o sujeito encontra inevitavelmente, uma vez que ele vive em sociedade, um outro indivíduo cujo desejo concorre com o dele em relação ao mesmo objeto, e, nesse confronto de desejos, nasce a dialética do "mestre e do escravo", que conferirá ao indivíduo o reconhecimento de si próprio mediante o reconhecimento dos outros. Ele se reconhecerá, então, a partir do julgamento social de seu valor. O valor que o indivíduo atribui a si próprio depende da medida social de seu valor.

AS RELAÇÕES COTIDIANAS DE TRABALHO OFERECEM UM ESPAÇO NO QUAL O INDIVÍDUO PODE EXERCITAR-SE EM SEU CAMINHO DE BUSCA PELO ENTENDIMENTO, NA CONSTITUIÇÃO DE UMA RACIONALIDADE PRÓPRIA.

Dentro da linguagem hegeliana, podemos dizer que o que permite ao indivíduo sustentar o seu desejo por algo é a possibilidade concreta de vencer tendo em vista as relações de poder que o cercam. O indivíduo deve ter condições sociais mínimas para enfrentar a luta e poder sair-se vencedor pelo menos algumas vezes, a fim de poder sair da cadeia contínua de identificações com os poderosos que o envolve e afirmar a sua própria individualidade, diferenciando-se finalmente.

As desigualdades no acesso aos recursos e ao poder nas relações entre adultos, principalmente no ambiente de trabalho, têm como conseqüência o fato de que vários indivíduos não podem impor sua diferença aos outros, vivendo a fundo os conflitos e vencendo-os ao menos em parte. Alguns privilegiados têm acesso aos meios concretos de impor a sua diferença, fazendo os outros aceitarem suas idéias e a sua mediação, impondo os seus significados e o seu pensamento. A "morte simbólica", ou seja, a impossibilidade de refletir e criar por si próprio, de atribuir sentido aos objetos e à experiência, pode gerar a confusão mental, anomia e perda da identidade.[1]

De acordo com esse paradigma, o acesso à identidade é o resultado de um processo conjunto de identificação e de diferenciação que se expressa nas relações intersubjetivas em dois níveis:

- no nível da relação afetiva de identificação que não envolve relações de conflito;

- no nível político, do jogo de poder social, em que o indivíduo se desliga do primeiro nível impondo sua diferença.

Podemos, então, pensar na hipótese de que se a identidade da criança e seu desejo são fortemente ligados à história de suas identificações sucessivas, a identidade do adulto depende também dos meios sociais que ele dispõe para sustentar sua diferença nos conflitos e, dessa forma, sair da cadeia de identificações (Sainsaulieu, 1977). A luta pelo poder não é, então, um fim em si, mas o sinal de um jogo mais profundo que envolve a personalidade dentro de uma relação social que se prolonga no tempo e no espaço (Vasconcelos, 2000).

Concluindo, podemos observar que as relações cotidianas de trabalho oferecem um espaço no qual o indivíduo pode exercitar-se em seu caminho de busca pelo entendimento, na constituição de uma racionalidade própria. Como os meios de obter o reconhecimento dos outros são repartidos desigualmente, as chances de os indivíduos diferenciarem-se e afirmarem uma racionalidade própria são distintas.

As diversas "vias" de acesso à experiência e à identidade no trabalho

O sujeito dispõe de um passado cultural, de hábitos adquiridos por meio dos processos de identificação característicos de sua socialização primária e secundária, mas o universo social do trabalho, em que ele arrisca "aqui e agora", pode representar, para ele, uma realidade totalmente diferente de sua realidade passada. O perigo do presente obriga-o a confrontar as características de percepção, análise e julgamento desenvolvidas por ele no decorrer de sua história passada com as aptidões necessárias à sua sobrevivência na situação presente. Os valores anteriores, adaptados à sua realidade passada, podem não assegurar mais o sucesso nas relações presentes, e a aprendizagem de novas capacidades estratégicas por intermédio das relações de trabalho pode levá-lo a tomar consciência de outras lógicas de ação e realidades que não correspondem, necessariamente, à sua lógica ou ao seu meio de socialização. Os recursos intelectuais, afetivos e cognitivos por ele desenvolvidos no passado, os seus valores e a sua visão de mundo podem não ser mais suficientes para ajudá-lo a compreender, decidir e agir na situação presente.

O confronto com seus próprios valores e características de base será mais forte à medida que o indivíduo se sinta oprimido pela nova realidade e busque compreendê-la. Ele reverá, então, sua lógica de ação e buscará uma nova visão de mundo que integre suas experiências passadas, mas que explique também suas novas percepções e sensações, permitindo-lhe encontrar novos meios de ação.

Assim, a aptidão de analisar as diversas opções e assumir riscos nas relações interpessoais e coletivas (ou seja, a capacidade estratégica de cada indivíduo) é fruto de um aprendizado concreto nas relações de trabalho. Pelo menos no que se refere à aprendizagem por heurística e à experimentação, a estrutura de trabalho tem influência desigual no desenvolvimento da capacidade cognitiva e analítica dos indivíduos, uma vez que alguns têm a oportunidade de experimentar um jogo relacional sutil, enquanto outros vêem limitadas as suas oportunidades de desenvolvimento sociopolítico.

Independentemente de suas histórias individuais e de seu passado, os atores sociais passam muito tempo no ambiente de trabalho. O fato de possuírem as mesmas condições de trabalho e os mesmos espaços de interação, bem como o acesso e o controle do mesmo tipo de recursos, oferece aos indivíduos caminhos similares de acesso à identidade e ao entendimento.

Seguindo alguns dos pressupostos da escola sociotécnica, Sainsaulieu propõe quatro modelos, a partir de suas pesquisas. Cada modelo reflete tipos de lógicas de ator e critérios de decisão distintos. Não se trata da descrição de quatro tipos de "personalidade coletiva", mas da descrição de diferentes processos de estruturação da experiência e acesso à identidade no trabalho. Assim, atores sociais submetidos às mesmas condições de trabalho durante certo tempo tendem a desenvolver estratégias e modos de diferenciação similares, partilhando também valores comuns e uma racionalidade própria ao seu grupo organizacional.

O Modelo da Retirada Estratégica

São indivíduos que renunciam à luta por sucesso e reconhecimento no ambiente profissional. Eles procuram realizar as suas tarefas de acordo com o mínimo solicitado na regra e envolver-se o menos possível com o trabalho. Procuram dedicar-se a outros setores de sua vida – família, clubes, associações – e limitar a sua atuação profissional ao estritamente necessário. Nesse grupo, predomina grande fraqueza nas suas relações de identificação horizontal entre pares. Eles costumam, no entanto, identificarem-se muito com a figura do chefe. A relação de autoridade não é apenas aceita, mas reivindicada. Esse grupo é composto por operários estrangeiros, especialmente os africanos, e pelas operárias. Tal grupo caracteriza-se pela apatia e pela ausência de mobilização individual ou coletiva. Para esses indivíduos, identificarem-se com este ou aquele chefe constitui o único meio de afirmar a sua diferença em face de outros colegas. Eles possuem poucas possibilidades de desenvolver o seu lado político e a sua capacidade de ação estratégica, pois evitam as relações conflituosas e renunciam de antemão à tentativa de "fazer valer" suas idéias e opiniões, ficando prisioneiros de processos verticais de identificação e tendo, desta maneira, pouca autonomia.

O Modelo da Solidariedade Democrática

Ao contrário do Modelo da Retirada Estratégica, encontramos, em nossas pesquisas, dois grupos que recusam as identificações verticais, envolvendo-se pouco com os chefes e superiores, mas desenvolvendo uma solidariedade entre pares, corporativa, bastante forte. São os operários especializados, os profissionais (engenheiros programadores e codificadores de novos sistemas), os executivos e os diretores. Nesses dois grupos, tanto os operários que detêm uma especialização ou técnica particular mostram-se satisfeitos com o controle exercido sobre seus subordinados, outros operários menos qualificados, quanto os executivos e gerentes sobre seus subordinados.

Os operários especializados em uma mesma profissão são, geralmente, "companheiros" de corporação e partilham valores próprios à sua profissão. Por outro lado, membros do grupo de gerentes e diretores também são capazes de manter relações interpessoais diferenciadas no plano afetivo e cognitivo, liberando-se das identificações horizontais, sendo capazes de defender a própria opinião ou ponto de vista em relação aos colegas, recusando a autoridade que se pretende exercer sobre eles. Esses grupos têm, assim, a capacidade de exercer o poder, tendo uma boa capacidade de ação estratégica. Esses atores sociais são autônomos, sendo capazes de vivenciar relações de afinidade entre colegas, porém negociando, debatendo e discutindo suas diferenças quando necessário.

Entre essas duas situações extremas descritas, um grupo que desenvolve uma estratégia de evasão, apatia e recusa de conflitos, incapacidade de lidar com situações envolvendo o poder, e outro grupo que mostra familiaridade com posições de poder e de mando, sendo capaz de autonomia e diferenciação, encontramos outras estratégias de ação.

O Modelo da Unanimidade

Dois grupos enquadram-se nesse modelo: os operários que trabalham em linhas de montagem, sem nenhuma especialização particular, envolvendo-se em um trabalho repetitivo e mecânico, desenvolvido em conjunto com seus colegas, vivem uma experiência profissional de identificação horizontal aos pares e vertical aos líderes do sistema social operário e, dessa forma, encontram meios para afirmar a sua diferença enquanto grupo perante os administradores e chefes. Cada indivíduo sente-se, assim, profundamente ligado ao grupo, por meio do qual se diferencia, não agindo separadamente. Esse modelo da fusão operária compreende a identificação do grupo com um líder de seu grupo que interpreta os acontecimentos, defende suas posições e orienta suas relações com a chefia, propondo mobilizações quando necessário. Esse tipo de grupo normalmente adota estratégias do tipo "tudo ou nada", realizando fortes mobilizações para obter seus objetivos.

O outro grupo que desenvolve uma estratégia semelhante, dentro do Modelo da Unanimidade, são os burocratas e funcionários administrativos, de escritório, que evitam conflitos fortes com seus colegas a fim de respeitar o código burocrático de igualdade formal no sistema. Esta é uma forma de controlar o favoritismo, evitando-se amizades estreitas ou identificação com a chefia. As pesquisas indicam, no entanto, que, se a igualdade burocrática formal é ameaçada por reformas ou se as regras que lhes asseguram direitos são mudadas, esses indivíduos, que normalmente evitam conflitos, são capazes de iniciar fortes mobilizações para defender os meios que garantem suas posições no sistema. As ações políticas desse grupo, dada a sua capacidade estratégica limitada, como o grupo dos operários supracitados, são erráticas – o grupo emprega muita força para obter vitórias menores e mostra dificuldades na negociação e no debate político.

O Modelo das Afinidades Seletivas

Grupos que dispõem de maior mobilidade na organização – jovens executivos e *trainees*, consultores –, em virtude de mudarem sempre de ambiente, de pretenderem seguir uma carreira rápida, mediante sucessivas promoções, desenvolvem uma estratégia individual de ação, identificando-se com colegas e chefes temporariamente e reconstituindo suas relações e suas identificações tão logo atinjam novas posições na organização.

ATORES SOCIAIS SUBMETIDOS ÀS MESMAS CONDIÇÕES DE TRABALHO DURANTE CERTO TEMPO TENDEM A DESENVOLVER ESTRATÉGIAS E MODOS DE DIFERENCIAÇÃO SIMILARES.

Esses indivíduos não gostam de envolver-se politicamente com grupos, uma vez que pretendem manter sua mobilidade individual e não serem limitados em sua ação pelas imposições e restrições que envolvem a ação coletiva. Normalmente, eles são dotados de boa capacidade estratégica, relacional e política. A sua recusa de agir em grupo, no entanto, impede-os de desenvolver as capacidades cognitivas e relacionais próprias a esse tipo de ação.

Podemos observar que a organização, estruturando diferentes vias de acesso à experiência, à autonomia e à capacidade de ação estratégica, oferece meios de afirmação de identidades desiguais aos indivíduos. Quando o indivíduo não dispõe de nenhum meio para medir o resultado de suas relações e o seu valor social, uma vez

que praticamente não tem acesso ao reconhecimento, dado o seu tipo de atividade, então, o desejo concentra-se no imaginário puro e o indivíduo, prisioneiro de identificações aos poderosos, reproduz o pensamento daqueles que são capazes de defender e impor suas idéias. Na ocasião em que os meios de ser reconhecido como o autor de uma ação concreta só são acessíveis pela ação coletiva, porque cada indivíduo é muito fraco para vencer sozinho, a fusão entre os desejos, realizada por meio de um processo de identificação projetiva recíproca entre pares, é reforçada. Quando, finalmente, o indivíduo dispõe de meios suficientes para obter sozinho o reconhecimento de suas ações pelos outros, ele pode conciliar por si próprio o desejo, a reflexão e a ação, propondo uma racionalidade própria e autônoma. Dessa forma, o exercício pleno da democracia e da cidadania é um luxo limitado aos poucos que conseguem diferenciar-se no sistema organizacional. O desenvolvimento da capacidade cognitiva e política dos indivíduos é um fator importante no processo de diferenciação de identidades.

AS POLÍTICAS DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS E A IDENTIDADE SOCIAL

É possível relacionarmos os diversos tipos de identidade social às práticas de gestão de recursos humanos predominantes nas organizações. Existem modelos de Gestão de Recursos Humanos (GRH) que propõem o desenvolvimento político e cognitivo dos atores sociais na organização e incorporam as dimensões do conflito e do debate, favorecendo a emergência de identidades do tipo "solidariedade democrática" e "afinidades seletivas" anteriormente descritas. Outros modelos sugerem práticas opostas, que, ao reduzirem a autonomia dos atores organizacionais, limitam o seu desenvolvimento cognitivo e politização. Apresentaremos, a seguir, duas tipologias que servirão de suporte à análise de nosso estudo de caso, o Modelo Instrumental de Gestão de Recursos Humanos e o Modelo Político. Esses modelos foram recenseados em uma pesquisa abrangente realizada nos Estados Unidos e na França nos anos 90 por pesquisadores do Centre d'Etudes et de Formation Approfondie em Gestion (Cefag). Essa pesquisa, coordenada por Julienne Brabet, da Université de Montpellier, dividiu-se em duas partes: primeiro, avaliaram-se, criticamente, as práticas de recursos humanos implementadas em mais de 50 organizações, além de analisarem-se os discursos dos gerentes da área. Chegou-se, assim, a duas tipologias que pareciam orientar as ações dos profissionais e práticas empresariais na época. Após isso, examinou-se um número considerável de livros e manuais de recursos humanos franceses e anglo-saxões, que confirmaram a tipologia encontrada nas práticas gerenciais e entrevistas com gerentes. Trata-se, pois, de um recenseamento das práticas e modelos didáticos por meio dos quais as organizações e indivíduos representam sua experiência.

O Modelo Instrumental

As organizações, profissionais do setor e livros de administração que embasam sua análise nesse modelo propõem um corpo teórico composto dos seguintes conceitos:

- O mercado impõe-se à empresa, considerada um instrumento racional de produção, cuja estratégia é definida por seus diretores em função das pressões desse mercado, do setor e dos valores organizacionais.
- A gestão de recursos humanos tem a função de implantar essa estratégia buscando a maximização do resultado econômico e melhor *performance* dos empregados, uma vez que, em tese, toda a comunidade organizacional será beneficiada pelo aumento da produtividade.
- O pagamento por produtividade e o valor "igualdade de oportunidades" são características importantes desse modelo. Ele é baseado no conceito de eficiência econômica e no argumento de que a eficiência social gera a eficiência econômica e *vice-versa*.
- Os indivíduos devem ter mais autonomia, mas somente na medida em que esse desenvolvimento seja útil à empresa. Dessa forma, os empregados são considerados seres utilitaristas e condicionáveis pelas ações baseadas no conceito de estímulo–resposta, mediante uma interpretação própria e muitas vezes simplificada das técnicas behavioristas. Os profissionais de recursos humanos, dentro desse modelo, consideram possível implantarem-se programas baseados nesses conceitos, levando os indivíduos a adotar os comportamentos esperados, medindo-se as respostas aos estímulos dados, comparando-as aos resultados da produção e aos investimentos realizados no programa. Não se fala em atores sociais, mas em agentes.

A gestão de recursos humanos tem, assim, o seguinte papel:

- avaliar as necessidades e os recursos dos grupos organizacionais;
- descrever os cargos e provê-los segundo um recenseamento sistemático dos candidatos, por meio de procedimentos de seleção "objetivos";
- avaliar os cargos e as *performances* dos empregados, remunerando-os eqüitativamente a fim de motivá-los;
- treinar os indivíduos, melhorar as condições de trabalho, informar, comunicar e assegurar relações sociais satisfatórias.

A participação dos grupos organizacionais é considerada importante a fim de obter a sua adesão à estratégia da empresa.

Existem outras características ainda a serem consideradas:

- empresa é considerada um organismo adaptativo;
- meio ambiente "natural" é visto como um dado da realidade;
- planejamento estratégico, seleção e gestão de recursos humanos são coordenados pelos profissionais da área;
- atores sociais são condicionáveis ("agentes"). Estratégia utilitarista determinada em função das pressões do mercado e do setor e dos valores dos dirigentes;
- pressuposto de convergência de interesses da comunidade organizacional. A organização segue um modelo ideal baseado na harmonia social e no desenvolvimento de uma estratégia "ótima" para o atingimento de objetivos econômicos contingentes.

Além dessas características, a mudança organizacional é percebida como fruto de decisões estruturadas por uma diretoria central, a qual possuiria a totalidade das informações necessárias sobre as pressões setoriais e a estrutura da concorrência, além do poder de definir a política a ser seguida e de decidir os melhores meios de ação tendo em vista os problemas da organização. A mudança normalmente é imposta *"top-down"* (Brabet, 1993).

O Modelo Político

O Modelo Político de Gestão de Recursos Humanos foi criado a partir dos estudos de Herzberg sobre motivação e dos estudos do Tavistock Institut de Londres, que embasaram o movimento da "Democracia Industrial" surgido nos anos 60 nos países escandinavos. Programas como o de melhoria das condições de trabalho, a humanização do trabalho, a reestruturação das tarefas (enriquecimento e ampliação) e a criação dos grupos semi-autônomos de produção são alguns dos movimentos inspirados nessas teorias. O debate político e a auto-organização eram valores defendidos dentro desse movimento.

Esse modelo diferencia-se do Instrumental, sobretudo pela incorporação da idéia de conflito e divergência, tendo em vista os diferentes interesses dos atores organizacionais. Reconhece-se a existência de várias lógicas de ator e critérios de ação válidos, considerando-se o modelo da racionalidade limitada de Simon, segundo o qual toda a racionalidade é relativa ao ator social que decide, não existindo uma racionalidade absoluta inquestionável. Apesar de reconhecer-se a existência de conflitos na organização, os dirigentes buscam superá-los por meio da negociação, obtendo a coesão entre as partes envolvidas no processo de decisão. Um bom gerente, segundo esse modelo, é um árbitro que tem como objetivo obter essa coesão integrando os interesses particulares dos diferentes grupos de atores sociais visando à obtenção de uma solução negociada com a direção da empresa, resultando em uma espécie de "pacto político".

As políticas de recursos humanos da empresa são vistas como mutantes e contingentes, sendo soluções temporárias e características de situações específicas a partir de um diagnóstico organizacional. Apesar disso, os profissionais da área pretendem organizar a GRH a partir de um modelo ideal a ser concretizado em longo prazo, envolvendo o desenvolvimento qualitativo da mão-de-obra, a autonomia e a democratização das relações. Alguns dos exemplos dessas proposições são o manual de Beer *et al.,* que descreve o curso da Harvard Business School, e o manual de Weiss, com um capítulo escrito por Morin.

No caso de mudança organizacional, o indivíduo fica em uma situação de impasse: contestar seus valores de base, adotando novos valores, ou conservá-los, mudando sua ação.

As principais características do Modelo Político compreendem:

- eficiência econômica negociada, não correspondendo, necessariamente, à eficiência social em curto prazo (aceitação de conflitos, buscando-se, no entanto, absorvê-los mediante negociação política);
- meio ambiente negociado e construído;
- avaliação dos resultados feita pelos grupos organizacionais envolvidos no processo de decisão;
- ator-chave de recursos humanos é a direção-geral da empresa;
- empresa construída socialmente por meio da ação política dos diversos grupos organizacionais;
- decisões racionais e éticas referindo-se à resolução de conflitos, à obtenção do consenso e às questões de poder;
- indivíduos vistos como atores políticos válidos com potencial de desenvolvimento positivo buscando concretizar ativamente seus próprios interesses ("cidadania nas organizações");
- modelo ético aplicado à organização (Vasconcelos e Vasconcelos, 2000).

A mudança organizacional é percebida nesse modelo como uma resposta a um meio ambiente negociado e

estruturado pelas organizações do setor, as quais influenciam ativamente o rumo dos acontecimentos e dos fatos característicos de sua indústria. Os indivíduos são percebidos como atores participando e influenciando nessa mudança, nos seus diversos níveis de atuação. Considera-se que eles possuem, naturalmente, uma margem de manobra em seu nível organizacional e, por isso, a negociação é vista como necessária à boa implantação da estratégia. A organização é um espaço de jogo estratégico entre os atores sociais, que possuem margens de atuação maiores ou menores dentro dessa arena política. A mudança, implantando soluções sempre contingentes e temporárias, prevê a realização de objetivos de longo prazo como os da qualificação crescente da mão-de-obra, do desenvolvimento de habilidades e competências e o da democratização das relações no trabalho. O desenvolvimento econômico da empresa deve beneficiar, além dos acionistas, a sociedade global e os grupos organizacionais. Esse modelo está ligado ao conceito de progresso e construção de uma harmonia social em longo prazo, a despeito dos conflitos e divergências.

Os conceitos apresentados serão utilizados na análise de nosso estudo de caso. Procuramos integrar os processos de formação da identidade no trabalho com os dois modelos de gestão de recursos humanos recenseados na pesquisa acima apresentada. Podemos, assim, verificar como as práticas de recursos humanos, estruturando as relações de trabalho, favorecem a emergência de diversas formas de identidade social. O nosso estudo de caso ilustrará o fato de que atores sociais autônomos, acostumados a práticas de recursos humanos voltadas para o Modelo Político, apresentam dificuldades em se adaptar a mudanças que visem reduzir sua autonomia e cercear-lhes a liberdade de negociação e participação nas decisões organizacionais. Esse tipo de mudança é percebido como um retrocesso e, freqüentemente, desperta reações de resistência, como ilustrado em nosso estudo.

METODOLOGIA DE PESQUISA

Esta pesquisa foi realizada por meio de um estudo etnográfico, compreendendo uma observação participante na organização estudada no decorrer de um ano, na qual foram entrevistadas 52 pessoas utilizando-se entrevistas semidiretivas com duração, em média, de uma hora e meia. Foram entrevistados, em número proporcional, indivíduos pertencentes aos principais grupos organizacionais descritos no caso e envolvidos no conflito. Essas entrevistas não foram gravadas. Analisaram-se também documentos da empresa a fim de complementar as informações obtidas mediante a observação participante e as entrevistas. O método utilizado na coleta de dados foi o da "Grounded theory", também conhecido como método da Análise Comparativa Contínua, desenvolvido pelo sociólogo norte-americano Anselm Strauss e adaptado a estudos qualitativos de caráter etnográfico.

Strauss atribui esse nome ao método porque, ao produzir uma teoria, o pesquisador reformula suas hipóteses e conclusões à medida que retoma e atualiza seu material de pesquisa, comparando continuamente suas categorias de análise. O pesquisador mantém um caderno de pesquisa no qual anota as informações pertinentes, classificadas em categorias, comparando constantemente os fatos observados. De forma progressiva, o pesquisador constrói uma teoria que deverá explicar todos os fatos observados até o fim do trabalho de campo. Nesse método, não há hipóteses anteriores à coleta de dados. O pesquisador inicia sua pesquisa de campo com um tema de pesquisa e algumas premissas e idéias, mas não com hipóteses fechadas. A construção da teoria se faz progressivamente, à proporção que são observados novos fatos e que o pesquisador vai desenvolvendo o seu diário de pesquisa (Strauss, 1955, 1991).

O método da Análise Comparativa Contínua aplica-se a diversos tipos de análises qualitativas, tais como observações participantes, entrevistas, análise de documentos, entre outros. Na análise, são levados em consideração todos os elementos que possam contribuir para a compreensão do universo simbólico da organização e das interações entre os atores sociais. Strauss descreve quatro etapas para esse método: comparar os fatos relativos a cada categoria, integrar as categorias e suas propriedades, delimitar a teoria e escrevê-la.

Considera-se, nessa metodologia, que o observador externo deve procurar identificar as formas de expressão características da visão de mundo de cada grupo organizacional. Para tanto, o pesquisador deverá observar:

- a prática de ritos coletivos;
- a perpetuação de mitos ou histórias sobre a organização, em particular sobre aqueles que detêm o poder;
- a existência de tabus;
- as normas de comportamento e como cada grupo reage a elas;
- os valores e a ética orientadores da ação concreta dos diversos grupos, muitas vezes, valores opostos aos divulgados oficialmente;
- as comunicações oficiais e os símbolos associados a elas.

Linda Smircich trata desse tipo de pesquisa salientando que o conhecimento gerado por essa metodologia pode ser classificado como "conhecimento subjetivo". Nesse tipo de método, o que caracteriza a ciência positivista, ou seja, as relações do tipo sujeito/objeto, é substituído por relações do tipo sujeito/sujeito, em que

o pesquisador focaliza sua atenção nos significados partilhados intersubjetivamente. Tal método tem como pressuposto que o conhecimento não é independente do pesquisador. Este apreende as significações das ações do grupo por meio da sua interação com os membros da organização e, assim, ele tem uma visão global dos significados e imagens partilhados pelos membros do grupo organizacional. É importante ressaltar que um estudo de caso traz informações válidas permitindo aprofundar certos aspectos de uma teoria ou refutá-la, mas, por não obedecer a técnicas estatísticas, não podemos fazer afirmações genéricas (Smircich, 1983a, 1983b).

A metodologia da Análise Comparativa Contínua insere-se nos pressupostos do paradigma interpretativo definido por Burrel e Morgan, dentro da tradição sociológica weberiana. Esse método é compatível com correntes teóricas como o Interacionismo Simbólico e estudos culturais e etnográficos que seguem uma tradição fenomenológica de pesquisa (Burrel e Morgan, 1994).

APRESENTAÇÃO DO ESTUDO DE CASO

Esta empresa, uma estatal francesa do setor de informática, foi criada em 1968 a partir de uma decisão estratégica do general De Gaulle, expressa no *"Plan Calcul"*. Chefe da resistência francesa na Segunda Guerra Mundial, o presidente francês pretendia assegurar, em seu governo, a independência militar e tecnológica de seu país, a fim de protegê-lo de novos conflitos internacionais. Como o governo norte-americano, na época, não aceitava vender para os franceses o *know-how* em informática necessário para o desenvolvimento nuclear do país, o governo decidiu investir no setor. Esta empresa, destinada durante anos a desenvolver sistemas proprietários para dar suporte em tecnologia para o estado francês, recebia enormes subsídios e não necessitava dar lucro, fato esse inédito no setor de informática, no qual a maioria das empresas é privada. No começo dos anos 90, no entanto, houve importantes modificações no setor de informática: ruptura tecnológica e substituição progressiva dos sistemas proprietários por sistemas abertos UNIX.

Os sistemas proprietários, não sendo intercambiáveis, fidelizavam a clientela e criavam uma reserva de mercado. Uma vez que uma empresa cliente investisse e adquirisse os sistemas proprietários dessa empresa ou de outras empresas de informática, ela era obrigada a contratar durante anos os serviços de manutenção da empresa que tivesse escolhido. Esta era uma grande fonte de renda para as diversas empresas no setor de informática, que podiam, assim, manter grandes estruturas de pesquisa e desenvolvimento, valorizando a marca de seus produtos. O mercado estava estruturado em torno da oferta, e o cliente não podia mudar facilmente de fornecedor. Predominava, no setor, uma mentalidade técnica, voltada para a pesquisa e o desenvolvimento.

Com o surgimento dos sistemas UNIX, intercambiáveis, os clientes puderam passar a migrar de um sistema para o outro, podendo mudar de fornecedor. A competição aumentou, e os preços caíram. Além do advento do sistema UNIX, os grandes sistemas começaram a ser substituídos por sistemas de pequeno e médio portes. Essas modificações levaram à reestruturação do mercado a partir da demanda, ou seja, as necessidades do cliente passaram a ser mais valorizadas, e a lógica de mercado passou a substituir o antigo sistema, voltado, primordialmente, para o desenvolvimento de novos produtos. Passando a ter menor margem de lucro, as empresas tiveram que cortar custos e aumentar o volume de produção.

A RESISTÊNCIA À MUDANÇA É UM FENÔMENO COMUM E PODE SER DIMINUÍDA À MEDIDA QUE SE PROPORCIONE POSSIBILIDADE DE AÇÃO AO INDIVÍDUO.

A empresa estudada, que já vinha dando prejuízo há anos, diante dessa crise, chegou a ter, em 1993, uma perda líquida de 5 bilhões de francos franceses (aproximadamente 1 bilhão de dólares). O governo francês, diante desses resultados, nomeou um interventor para privatizar a empresa. O interventor comprometeu-se a reestruturar a empresa em dois anos, até 1995, a fim de privatizá-la.

Assim, até o início dos anos 90, antes da crise, a empresa estudada possuía um sistema político de recursos humanos, baseado na negociação sob o arbítrio da gerência, caracterizando um *"loosely coupled system"*, formado por vários grupos heterogêneos com forte autonomia, em que predominava a diversidade cultural.

Os grupos organizacionais eram os seguintes:

a) Os "antigos profissionais", engenheiros programadores de *software* que estavam na organização há pelo menos 15 anos e tinham criado os sistemas proprietários da empresa, produtos responsáveis ainda pela maior parte das receitas. Esses engenheiros eram muito apegados à instituição e à tecnologia que tinham desenvolvido. Estavam habituados a trabalhar maximizando a qualidade técnica do produto, sem preocuparem-se com os custos. Possuíam, assim, uma mentalidade voltada para a produção. Tratava-se de uma visão típica de pesquisa e desenvolvimento, explicada, em parte, pela estrutura organizacional, uma

estrutura orgânica que visava promover o desenvolvimento tecnológico e a inovação.

b) Os "novos profissionais", jovens engenheiros recém-contratados especializados em UNIX, sistemas intercambiáveis, que viam na mudança organizacional e na implantação da nova tecnologia uma oportunidade de promoção e valorização profissional.

c) Os "administradores", indivíduos que trabalhavam nos departamentos de *marketing*, finanças, qualidade. Normalmente, davam suporte para os "antigos profissionais" e os "novos profissionais" desenvolverem novos produtos.

Apesar do predomínio da mentalidade técnica e da concentração de poder por parte dos "antigos profissionais", havia "espaço para todos" na organização, e os grupos negociavam soluções para seus problemas específicos.

Com a crise e a nomeação do novo interventor, a nova direção decidiu modernizar rapidamente a empresa, instaurando uma lógica mais voltada para o mercado, tendo em vista a privatização. Os administradores e profissionais de *marketing* viram nessa mudança uma oportunidade de ascensão profissional, uma vez que o antigo sistema lhes bloqueava o acesso a cargos de maior nível hierárquico, para os quais eram exigidos conhecimentos técnicos.

O interventor começou a implementar uma série de mudanças e reformas decididas unilateralmente. Acostumados a participar do planejamento estratégico da empresa, os "antigos profissionais" tentaram ter acesso às informações e participar dos processos decisórios, mas passaram a ser excluídos sistematicamente deles. Suas tentativas de negociarem e terem acesso ao interventor eram rejeitadas. Esse grupo começou a resistir às mudanças.

Em 1995, a empresa deveria renovar seu certificado ISO9001 e certificar uma nova unidade de fabricação de *softwares*. A certificação ISO9001 exigia que cada departamento e cada unidade escrevessem os procedimentos de execução de seu trabalho em detalhe, segundo o princípio da transparência técnica total e intercâmbio da mão-de-obra. A idéia subjacente ao sistema de garantia de qualidade da ISO9001 consiste em que se o trabalho dos profissionais está expresso em procedimentos-padrão simplificados, a empresa fica menos dependente do *"know-how"* de cada especialista, pois o seu trabalho poderá ser padronizado e transmitido mais facilmente aos outros profissionais. Um dos objetivos era formalizar o conhecimento técnico a fim de poder substituir o especialista em caso de necessidade, ficando menos dependente de seu conhecimento.

As ações da direção-geral, incluindo a certificação ISO9001, eram voltadas para a implantação da nova tecnologia UNIX, que deveria substituir, de modo definitivo, os velhos sistemas proprietários. Os recursos gerados pelos sistemas proprietários eram, assim, transferidos para a implantação da tecnologia UNIX, beneficiando os "novos profissionais" em detrimento dos "antigos profissionais". Os "antigos profissionais", sentindo-se ameaçados pelas mudanças e sem possibilidade de negociação com a direção, passaram a demonstrar, de forma mais explícita, seu descontentamento, tentando recuperar algum controle sobre os acontecimentos.

A resistência ao programa ISO9001

Tendo em vista que suas tentativas de participação eram recusadas, esse grupo decidiu mobilizar-se a fim de chamar a atenção para seus problemas e mostrar a sua importância política no sistema. Eles tentaram, pois, sabotar o programa ISO9001. Em dezembro de 1995, o grupo anunciou que não iria escrever seus procedimentos e rotinas de trabalho segundo exigência da ISO9001. Consideravam que já vinham perdendo controle sobre o seu trabalho, dadas as mudanças que estavam sendo implementadas, e não queriam ver a sua autonomia restringida ainda mais pela padronização. Segundo eles, a norma ISO9001 adaptava-se bem a uma fábrica de *"hardware"*, cujos procedimentos são inteiramente padronizados, mas não se ajustava a um laboratório de desenvolvimento de *"softwares"*. "Não se pode descrever e padronizar o processo de criação", alegava o grupo.

Diante da negativa em colaborar, os membros do departamento de qualidade tiveram que escrever às pressas os procedimentos e rotinas de trabalho dos "antigos profissionais" a fim de apresentar aos auditores externos um programa coerente, elaborado a partir de um sistema minimamente aceitável. Eles correram, assim, o risco, devido à resistência dos "antigos profissionais", de perder o certificado ISO9001, cuja auditoria externa seria realizada pelo órgão oficial de certificação AFAQ (Association Française d'Assurance Qualité), em fevereiro de 1996. No último momento, o departamento de qualidade da unidade de negócios "Enterprise Systems" conseguiu "salvar" o processo de auditoria e obter a certificação ISO9001, apesar da recusa dos "antigos profissionais" em colaborar.

As razões que possibilitaram a resistência organizacional

Segundo as entrevistas, os "antigos profissionais" puderam "se dar ao luxo" de desafiar abertamente o programa do departamento de qualidade devido a vários fatores:

a) Esse grupo tinha consciência de que a sua atividade, mesmo em vias de desaparecer, ainda era fundamental para a organização durante os próximos anos, para assegurar o período de transição tecnológica, uma vez que:

- esses sistemas deveriam ser ainda mantidos nos clientes durante dez anos;
- a empresa necessitava ainda do conhecimento especializado dos "antigos profissionais" para organizar a migração dos sistemas proprietários para UNIX, desenvolvendo sistemas mistos.

b) A resistência ostensiva desse grupo ao programa ISO9001 também foi possível porque esse programa era implantado por um *"staff"* administrativo inferior: o departamento de qualidade. Caso esse programa fosse diretamente implantado pela direção-geral, a resistência a ele poderia gerar retaliações imediatas.

Apesar disso, segundo os entrevistados, a resistência ao programa foi também uma mensagem à direção-geral: "nós existimos ainda enquanto grupo"; "nós temos ainda um poder de ação considerável". Pretendia-se forçar a direção-geral a rever seu planejamento estratégico ou ao menos a começar a negociar com o grupo. As conseqüências desse movimento de resistência, no entanto, não se fizeram esperar: diante do desafio aberto pelos "antigos profissionais", ao invés de negociar, a direção anunciou, em maio de 1996, uma nova reestruturação: a unidade à qual os "antigos profissionais" pertenciam, "Sistemas Proprietários", foco de tensão, seria fundida à unidade "Sistemas Abertos". Na nova unidade, os "antigos profissionais" trabalhariam em conjunto com os "novos profissionais" sob a chefia de um executivo experiente recrutado no exterior.

Segundo as entrevistas, diante de uma política intransigente da direção-geral, esse grupo considerava-se em um "beco sem saída", entre duas opções ruins:

- resistir abertamente e correr o risco de perder o emprego, sofrendo retaliações, uma vez que as negociações estavam encerradas;
- colaborar com um plano de mudança organizacional que, em médio prazo, traria o desaparecimento de sua profissão e, conseqüentemente, a sua saída da organização.

Diante de tal situação, voltaram-se para o presente, escolhendo a tática de sobreviver como podiam no dia-a-dia, resistindo à mudança. Em cada projeto ou atividade em que participavam, existiam sempre ambigüidades técnicas que poderiam ser usadas por um profissional a fim de justificar um erro ou um fracasso, utilizando razões válidas para legitimar, na verdade, o resultado de uma política de frenagem organizada. Essa política desenvolvia-se mais por omissões – ações que deixavam de ser tomadas a fim de evitar ou corrigir um problema qualquer – do que por ações cujos responsáveis poderiam correr o risco de serem responsabilizados. Instalou-se, assim, um ambiente de "guerra" na organização, prejudicando o processo de privatização.

É importante salientar, porém, que cada grupo de atores sociais, dentro de sua lógica de ação, possuía suas justificativas para assumirem as posições que assumiram. Trata-se de aplicar, nesta análise, o pressuposto da racionalidade limitada: dependendo de sua posição e seus interesses específicos, os atores sociais defendem lógicas de ação e racionalidades próprias igualmente válidas. Busca-se, neste estudo, compreender a posição de cada grupo sem privilegiar nenhum deles. O Quadro 1 permitirá a visualização das diferentes posições adotadas pelos atores sociais.

ANÁLISE DO ESTUDO DE CASO

O Modelo Político de Gestão de Recursos Humanos da organização e a consolidação do Modelo da Solidariedade Democrática

Na época em que era uma empresa estatal, destinada ao desenvolvimento da Tecnologia de Informática para dar suporte à política nuclear da França, não precisando dar lucro, aplicou-se, na empresa, durante anos a fio, o Modelo Político de Gestão de Recursos Humanos. Os grupos organizacionais, administradores, burocratas, técnicos, engenheiros de *software* – "antigos profissionais" – negociavam soluções e estratégias a serem implementadas, debatendo e chegando ao consenso. A empresa era assim um *"loosely coupled system"*, com grande diversidade cultural entre seus grupos. Durante esses anos, vários grupos desenvolveram sua capacidade política, sua autonomia e capacidade de ação estratégica, uma vez que se inseriam em um sistema mais político, que os "exercitava" e os forçava a desenvolverem argumentos e capacidades de negociação.

UMA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS QUE FAVOREÇA A EMANCIPAÇÃO POLÍTICA DO INDIVÍDUO E O SEU ACESSO A UMA IDENTIDADE AUTÔNOMA É MAIS ADEQUADA ÀS ORGANIZAÇÕES ATUAIS.

Os modos de identidades predominantes no sistema eram mais próximos do Modelo da Solidariedade Democrática descrito na primeira parte deste artigo: tratava-se de um sistema orgânico, em que as decisões eram negociadas por meio de mecanismos de ajuste mútuo entre as partes. Esse tipo de sistema favorece a capacidade dos indivíduos em manter relações

interpessoais diferenciadas no plano afetivo e cognitivo, liberando-se das identificações horizontais, sendo capazes de defender a própria opinião ou ponto de vista em relação aos colegas e recusando a autoridade que se pretende exercer sobre eles. Possuem maior capacidade de discernir entre as diversas opções de ação e agir estrategicamente.

Nesse caso específico, o Modelo Político de Gestão de Recursos Humanos pôde consolidar-se na organização porque sua situação era atípica: a preocupação da direção da empresa, durante anos, foi de caráter substantivo: desenvolver-se a melhor tecnologia em informática para o país, não importando o preço ou os meios a serem utilizados para tanto. Diante dos prejuízos, porém, após 30 anos de funcionamento da empresa, as prioridades mudaram: o país já dispunha de uma tecnologia adiantada, e a lógica de mercado passou a imperar. A administração da empresa assumiu um caráter mais instrumental, e a empresa passou a ter necessidade de mostrar bons resultados financeiros e eficiência econômica. O Modelo Político de Gestão de Recursos Humanos, modelo orgânico que permitia a clarificação de idéias e a busca por soluções técnicas avançadas e inovadoras, foi substituído pelo Modelo Instrumental, mais afinado com os novos tempos e com a necessidade da empresa em ajustar-se ao mercado.

A implantação de um Modelo Instrumental de Gestão de Recursos Humanos e a resistência organizacional

O início do processo de privatização da empresa, em face dos prejuízos, e a nomeação de um interventor centralizador causaram fenômenos de resistência organizacional por parte do grupo "antigos profissionais". Durante anos, os "antigos profissionais" detinham o controle de recursos pertinentes para a organização, ou seja, o controle da tecnologia proprietária, principal produto da empresa, da qual esta dependia para sobreviver. Sendo os técnicos mais qualificados e que mais entendiam do negócio, eram considerados indispensáveis para o sistema. Conseqüentemente, tinham voz ativa nas políticas e estratégias adotadas pela organização. Negociavam com os outros grupos por meio de um sistema Político de Gestão de Recursos Humanos que favorecia um modelo de identidade autônomo do tipo "Solidariedade Democrática", baseado no desenvolvimento e valorização de competências técnicas específicas.

Quadro 1 – Posições adotadas pelos diversos grupos organizacionais

Grupo organizacional	Razões alegadas	Posição adotada
Interventor e "administradores"	Redução de custos tendo em vista os prejuízos, busca de competitividade, privatização da empresa a fim de preservar o contribuinte francês. Interventor pretendia afirmar-se politicamente; "administradores" tentavam ganhar mais poder e mobilidade na nova estrutura.	Implantação de sistema Instrumental de Gestão de Recursos Humanos substituindo o antigo sistema Político. Mudança organizacional decidida e implementada unilateralmente pela direção. Centralização de informações.
"Novos profissionais"	Defesa da nova tecnologia, vista como mais avançada e eficiente. Apoiavam a privatização e a adequação da empresa a uma lógica de mercado tendo em vista que essa perspectiva lhes abria novas oportunidades de promoção e carreira.	Apoio irrestrito à implantação da nova tecnologia UNIX na qual eram especialistas, mesmo que isso implicasse a substituição do sistema Político pelo Instrumental e a perda de autonomia.
"Antigos profissionais"	Defesa da antiga tecnologia proprietária e de sua validade técnica, condenação da privatização, defesa do sistema Político de recursos humanos. A antiga tecnologia possibilitava ter mais poder e controlar recursos na organização.	Resistência aberta ao programa ISO9001 e à privatização. Resistência ao sistema Instrumental de Gestão de Recursos Humanos, que limitava sua autonomia.

Dada a crise no setor e a criação dos sistemas UNIX, os "antigos proprietários" perderam rapidamente sua fonte de poder, o domínio da antiga tecnologia proprietária, que não era mais considerada um recurso estratégico para a organização, apesar de esta ainda necessitar dos especialistas por um determinado número de anos. O interventor, incorporando esse novo estado de coisas, passou a decidir a mudança tecnológica e estratégica da empresa de modo unilateral, excluindo os "antigos profissionais" do processo decisório. Pretendia, assim, evitar longas negociações nos processos decisórios, buscando eficiência, agilizando as mudanças a fim de privatizar rapidamente a empresa.

Substituindo o antigo diretor de recursos humanos, a nova direção estabeleceu formas de regulação social restritivas mais próximas às do Modelo Instrumental de Gestão de Recursos Humanos. Esse tipo de sistema costuma instituir práticas de gestão voltadas para o exercício estrito da autoridade burocrática, supervisão direta e controle. O sistema orgânico é substituído por um sistema mais mecânico. As decisões são implementadas *"top-down"* com pouco espaço para negociação, havendo maior centralização de informações. O sistema Instrumental limita o acesso ao reconhecimento social, à autonomia e à diferenciação, estimulando a consolidação de modelos de identidade como o Unanimismo ou Retirada Estratégica anteriormente descritos.

Os estudos de Sainsaulieu mostram que, limitados em sua capacidade de expressão e em sua autonomia, os grupos organizacionais, depois de um certo tempo interagindo nesse tipo de sistema, envolvem-se em processos de identificação vertical aos chefes e poderosos, aceitando mais facilmente a ideologia predominante e perdendo sua capacidade de questionamento e argumentação.

No nosso caso, podemos compreender a resistência dos "antigos profissionais" à redução de sua autonomia. Como vimos na primeira parte deste artigo, a identidade exprime essa busca de recursos que permitem a expressão do desejo individual em sociedade, ou seja, o sujeito busca, permanentemente, a possibilidade de obter o reconhecimento dos outros sobre o fato de que ele é alguém detentor de um desejo individual e autônomo. O conceito de identidade designa, dessa forma, a luta pela permanência dos meios sociais do reconhecimento de si e a capacidade do sujeito de atribuir sentido à sua experiência.

Seu conhecimento técnico baseado na antiga tecnologia era a forma que o grupo dos "antigos profissionais" encontrou durante anos para diferenciar-se e afirmar uma identidade vencedora e autônoma. Tratava-se da lógica profissional ou *"métiers"*, própria ao Modelo da Solidariedade Democrática. A percepção que esses profissionais tinham de seu valor social esteve ligada durante anos ao reconhecimento de sua competência técnica, ao julgamento de utilidade conferido pelos pares, do qual fala Dejours. Subitamente, o valor desse conhecimento passou a ser negado e considerado obsoleto. O grupo perdeu o reconhecimento social da validade de sua competência técnica. Há, nesse processo, a percepção de perda do próprio valor social e a recusa desse fenômeno.

Em uma atitude "errática" e desesperada, arriscando-se em uma ação do tipo " tudo ou nada", própria ao Modelo da Unanimidade (e não ao padrão anterior do grupo), os antigos profissionais sabotaram a ISO 9001 na tentativa de interromper um processo de modernização que os ameaçava. Não se tratou de uma ação estratégica bem estruturada, mas de uma atitude arriscada que poderia ter sido evitada caso esse grupo encontrasse, na nova organização, outras formas de inserção por meio das quais pudesse reconstruir o seu perfil de identidade anterior. Assim, podemos concluir que o grupo resistiu para defender os meios sociais de manutenção de seu modelo de identidade básico, a "Solidariedade Democrática", caracterizada pela diferenciação e pela sua capacidade de articular e produzir uma racionalidade própria.

CONCLUSÃO: A MUDANÇA ORGANIZACIONAL E A GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

A mudança organizacional é concebida, neste estudo, como fruto de uma ruptura, passível de gerar contradições porque o novo sistema deve ser construído a partir do construto social anterior. A resistência à mudança é um fenômeno comum e pode ser diminuída à medida que se proporcione possibilidade de ação ao indivíduo, dentro da nova estrutura, de utilizar os meios de ação e cognição desenvolvidos na estrutura organizacional anterior para identificar-se com o novo projeto de organização proposto, adaptando, parcialmente, suas estratégias de ação às novas perspectivas que lhe são oferecidas.

O Modelo Político de Gestão de Recursos Humanos, que promove o debate e a discussão, permite aos indivíduos treinarem a sua capacidade de ação estratégica e de afirmarem identidades autônomas e diferenciadas, mais próximas do Modelo da Solidariedade Democrática. A mudança autocrática, no entanto, pode levar à anomia e à adoção de atitudes de evasão como o Modelo da Retirada Estratégica.

Este estudo de caso revela que uma gestão de recursos humanos que favoreça a emancipação política do indivíduo e o seu acesso a uma identidade autônoma, capaz de afirmar uma racionalidade própria, mostra-se mais adequada às organizações atuais, uma vez que prepara indivíduos capazes de atribuir sentido à experiência e adaptar-se melhor a um mundo de mudanças rápidas e complexas. ❍

NOTA

[1] Segundo a análise de Hegel, uma luta até à "morte" se estabelecerá entre os dois desejos de posse do objeto, uma vez que, na busca de reconhecimento de sua força pelo outro, o indivíduo luta, na realidade, para obter o reconhecimento de seu ser e de sua autonomia. Conseqüentemente, além do objeto, o ser humano tem necessidade do outro para reconhecer a sua força e a sua validade como indivíduo autônomo, que se diferencia dos outros por uma série de características particulares. Não existe, pois, conciliação possível nesse tipo de dialética, já que a vitória representa o reconhecimento pelo outro do ser individual e perder significa renunciar a esse reconhecimento e submeter-se. Para que haja reconhecimento, é necessário que um dos indivíduos esqueça ou renuncie ao seu próprio desejo de reconhecimento e aceite reconhecer o desejo do outro e sua força. Neste caso, o "escravo" (o que perdeu ou renunciou ao conflito e ao reconhecimento) coloca-se a serviço do reconhecimento do desejo do outro, preservando-se da luta, mas perdendo, em parte, a autonomia na orientação de suas atividades. O mestre adota o conflito como forma de ação, arriscando-se à "morte", mas ganha o trabalho do outro a serviço do reconhecimento do seu desejo. A dialética do mestre e do escravo, nesse contexto, está inserida dentro de uma realidade social particular, ou seja, esse confronto é concreto e ocorre em situações específicas, dependendo dos meios e recursos controlados por cada um de acordo com sua posição dentro da organização.

BIBLIOGRAFIA

ALBERT, S., ASHFORTH, B., DUTTON, J. Organizational identity and identification: charting new waters and building new bridges. *The Academy of Management Review*, v. 25, n. 1, p. 13-18, Jan. 2000a.

ALBERT, S., ASHFORTH, B., DUTTON, J. Special topic forum on organizational identity and identification. *The Academy of Management Review*, v. 25, n. 1, p. 10-13, Jan. 2000b.

ALLISON, G. T. *Essence of decision:* explaining the Cuban missile crises. Boston : Little Brown, 1971.

BERGAMINI, Cecília W., CODA, R. *Psicodinâmica da vida organizacional*. São Paulo : Atlas, 1997.

BERGER, P., LUCKMANN, T. *A construção social da realidade*. Petrópolis : Vozes, 1989.

BESSEYRE DES HORTS, C-H. *Gérer les ressources humaines dans 1'entreprise*. Paris : Editions de l'Organisation, 1988.

BLYTON, P., TURNBULL, P. *Reassessing human resource management*. London : Sage, 1992.

BOUDON, R. *L'idéologie*. Paris : Seuil, 1991.

BOURGEOIS, B. *La pensée politique de Hegel*. Paris : PUF, 1969.

BRABET, J. *Repenser la gestion des ressources humaines*? Paris : Economica, 1993.

BURREL, G., MORGAN, G. *Sociological paradigms and organisational analysis*. London : Ashgate Publishing, 1994.

COHEN, M., MARCH, J. *Leadership and ambiguity:* the American college president. New York : McGraw-Hill, 1974.

COHEN, M., MARCH, J., OLSEN, J. P. A garbage can model of organization choice. *Administrative Science Quarterly*, v. XVII, p. 1-25, 1972.

CYERT, R., MARCH, J. *A behavioral theory of the firm*. Englewood Cliffs : Prentice-Hall, 1963.

DEJOURS, C. Intelligence pratique et sagesse pratique: deux dimensions meconnues du travail reel. *Education Permanente*, n. 116, p. 66-88, 1996.

ELSTER, J. *Sour grapes:* studies in the subversion of rationality. Cambridge, MA : Cambridge University Press, 1983.

ERIKSON, E. *Adolescence et crise:* la quête de l'identité. Paris : Flammarion, 1972.

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

GREMION, C. *Profession:* décideurs. Pouvoir des hauts fonctionnaires et réforme de l'Etat. Paris : Gauthier-Villars, 1979.

HEGEL, F. *La phénomenologie de l'esprit*. Paris : Aubier, 1941.

KOJÈVE, A. *Introduction à la lecture de Hegel*. Paris : Gallimard, 1989.

LINDBLOM, C. The science of muddling through. *Public Administration Review*, v. XIX, p. 79-88, 1978.

MARTORY, B., CROZET, D. *Gestion des ressources humaines*. Paris : Natan, 1988.

PARSONS, T. *Sociétés:* essai sur leurs evolutions compares. Paris : Dunod, 1973.

PERETTI, J. M. *Ressources humaines*. Paris : Vuibert, 1990.

POWELL, W., DIMAGGIO, P. *The new institutionalism in organizational analyses*. Chicago : Chicago University Press, 1991.

SAINSAULIEU, R. *L'identité au travail*. Paris : Presses de la PNSP, 1977.

SAINSAULIEU, R. La régulation culturelle des ensembles organisées. *L'année sociologique*, v. 5, n. III, p. 195-217, 1983.

SCHULER, R. *Personnel and human resource management*. St. Paul, MS : Basicbooks, 1987.

SCHUTZ, A. *The problem of rationality in the social world*. New York : Economica, 1943.

SIMON, H. *Administrative behavior*. New York : Doubleday, 1947.

SIMON, H. A behavioral model of rational choice. *Quarterly Journal of Economies*, v. LXIX, p. 99-118, 1955.

SIMON, H. Rational choice and structure of the environment. *Psychological Review,* v. LXII, p. 129-138, 1956.

SIMON, H. From substantive to procedural rationality. In: LATSIS, S. (Ed.). *Method and appraisal in economics*. Cambridge, MA : Cambridge University Press, 1957.

SMIRCICH, L. Organizations as shared meanings. In: PONDY, L. (Ed.). *Organizational symbolism*. Greenwich : Jal, 1983a.

SMIRCICH, L. Studying organizations as cultures. In: MORGAN, G. (Ed). *Beyond method:* strategies for social research. Beverly Hills : Sage, 1983b.

STOREY, J. *Developments in the management of human resources*. Oxford : Basil Blackwell, 1992.

STOREY, J., SISSON, K. Looking the future. In: SOREY, H. (Ed.). *New perspectives in human resource management*. London : Routledge, 1989. p. 167-183.

STRAUSS, A. *Mirrors and masks:* the search for identity. Glencoe : Free Press, 1955.

STRAUSS, A. Une perspective en termes de monde social. In: BASZANGER, I. (Ed.). *La trame de la negociation:* sociologie qualitative et interaccionisme. Paris : L'Harmattan, 1991.

VASCONCELOS, F., VASCONCELOS, I. Identidade e mudança: o passado como ativo estratégico. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS (ENEO), 1., 2000, Curitiba. *Anais*... Curitiba : 2000.

VASCONCELOS, I. *Assurance qualité et changement organisationnel:* la mise en place de l'ISO9001 dans deux grands constructeurs français. Tese (Doutorado) – HEC, Ecole des Hautes Etudes Commerciales, 2000.

WEICK, K. Educational organizations as loosely coupled systems. *Administrative Science Quarterly*, p 20-33, Mar.1976.

WEICK, K. Organizational culture as a source of high responsibility. *California Management Review*, v. XXIX, 1987.

WRONG, D. The oversocialized conception of man in modern sociology. In: DEMERATH, N. J., PETERSON, R. A. (Eds.). *System, change and conflict*. New York : Free Press, 1977.