

UFRRJ
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E ESTRATÉGIA

DISSERTAÇÃO

**PARA A IMPLANTAÇÃO DA MERITOCRACIA NA GESTÃO DE CARREIRA:
IMPLICAÇÕES DOS CONTEXTOS CULTURAL, GERENCIAL E POLÍTICO DE UMA
EMPRESA ESTATAL FEDERAL BRASILEIRA**

Rayner Carvalho Pestana

2015



UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E ESTRATÉGIA – PPGE
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E ESTRATÉGIA – MPGE

**PARA A IMPLANTAÇÃO DA MERITOCRACIA NA GESTÃO DE CARREIRA:
IMPLICAÇÕES DOS CONTEXTOS CULTURAL, GERENCIAL E POLÍTICO DE UMA
EMPRESA ESTATAL FEDERAL BRASILEIRA**

RAYNER CARVALHO PESTANA

Sob Orientação da Professora

Dra. Beatriz Quiroz Villardi

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de **Mestre** em Gestão e Estratégia, no curso de Mestrado Profissional em Gestão e Estratégia.

Seropédica, RJ

Julho de 2015

351.81

P476p

T

Pestana, Rayner Carvalho, 1980-

Para a implantação da meritocracia na gestão de carreira: implicações dos contextos cultural, gerencial e político de uma empresa estatal federal brasileira / Rayner Carvalho Pestana - 2015.

198 f.: il.

Orientador: Beatriz Quiroz Villardi.

Dissertação (mestrado) - Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Curso de Pós-Graduação em Mestrado Profissional em Gestão e Estratégia.

Bibliografia: f. 169-176.

1. Administração pública - Brasil - Teses. 2. Administração pública - Avaliação - Teses. 3. Pessoal - Avaliação - Teses. 4. Desempenho - Teses. 5. Administração de recompensas e incentivos - Teses. 6. Comprometimento organizacional - Teses. 7. Cultura organizacional - Teses. I. Villardi, Beatriz Quiroz, 1956-. II. Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro. Curso de Pós-Graduação em Mestrado Profissional em Gestão e Estratégia. III. Título.



**UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E ESTRATÉGIA - MPGE**

RAYNER CARVALHO PESTANA

Dissertação submetida como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre, no Programa de Pós-Graduação em Gestão e Estratégia, na área de concentração em Gestão e Estratégia.

DISSERTAÇÃO APROVADA EM 03/07/2015

Profa. Dra. Beatriz Quiroz Villardi
(Orientadora e presidente da Banca)
UFRRJ

Prof. Dr. Marco Antônio Ferreira de Souza
(Membro interno)
UFRRJ

Profa. Dra. Denise Medeiros Ribeiro Salles
(Membro externo)
MSG/UFRJ

Prof. Dr. Marcos Ferreira
(Membro Interno)

UFRRJ/Gestor da EMBRAPA

“Desistir... eu já pensei seriamente nisso, mas nunca me levei realmente a sério; é que tem mais chão nos meus olhos do que o cansaço nas minhas pernas, mais esperança nos meus passos, do que tristeza nos meus ombros, mais estrada no meu coração do que medo na minha cabeça”.

(Cora Coralina)

“Escrever é batermo-nos com tinta para nos fazermos compreender”

(Jean Cocteau)

“Se soubesse antes o que sei agora, erraria tudo exatamente igual”

(Engenheiros do Hawaii – *Surfando Karmas e DNA*)

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, em primeiro lugar, pela minha saúde, persistência, perseverança, paciência e fé; por me fazer acreditar que seria possível, por me acompanhar durante a minha jornada, por me reerguer quando, em alguns momentos, fraquejei; por me manter no caminho, quando pensei em desistir, e por me devolver a consciência da importância desta conquista, quando duvidei.

À minha família, meus sinceros agradecimentos, pelo apoio e incentivo constantes, principalmente por eles, talvez, nem vislumbrarem a dimensão do quanto o caminho é cansativo, exaustivo, penoso, desgastante; pela compreensão das minhas recentes ausências nas reuniões familiares e pelas renúncias que fui obrigado a fazer, em nome do alcance deste importante objetivo profissional.

Agradeço, também, aos meus amigos, maravilhosos companheiros, parceiros de vida, pela presença constante, pela torcida sempre animada e, também, pela compreensão dos muitos compromissos que não pude honrar, da presença nos eventos sociais que não consegui garantir e daquele papo gostoso que não foi possível marcar.

Aos meus companheiros de jornada do mestrado, àqueles que, de alguma forma, tiveram um papel crucial nesta conquista; àqueles com os quais dividi angústias, preocupações, dúvidas, aborrecimentos e que, sempre, tinham uma palavra de conforto e incentivo; àqueles com os quais dividi as aulas do mestrado e os que pretendo ter como companheiros em outros desafios profissionais no futuro: o meu muito obrigado!

À minha Empresa, manifesto a minha gratidão, também, pelo incentivo ao meu desenvolvimento profissional, no que concerne à liberação para as aulas do mestrado e as orientações; por ter aberto suas portas para que eu pudesse aplicar a pesquisa; por acreditar que, de alguma forma, eu possa contribuir para a melhoria da gestão e dos processos internos.

Agradeço, também, aos participantes da pesquisa, pelo interesse em contribuir, pela sinceridade nos depoimentos, pela confiança depositada no meu trabalho e por todas as incontáveis contribuições a este trabalho. Sem vocês, nada disso seria possível.

Minha gratidão, também, aos professores com os quais tive a satisfação de aprender, crescer, refletir e desenvolver minha visão crítica; por terem sido fundamentais no meu amadurecimento profissional e no resultado desta dissertação, que guarda, certamente, um pouco de cada um deles.

Por fim, como não poderia deixar de ser, agradeço, imensamente, à minha orientadora, Profa. Beatriz, pela paciência, pelo apoio e profissionalismo constantes, por sempre se mostrar presente e acessível e, principalmente, pela qualidade das orientações e pela dedicação ao meu desenvolvimento profissional e pessoal. Tenho a plena convicção que estou saindo mais maduro, seguro e muito mais consciente do meu papel enquanto profissional.

O meu muitíssimo obrigado a todos estes e muitos outros que contribuíram direta ou indiretamente para o resultado deste trabalho, com os quais tive o privilégio de conviver durante esses dois anos e que sabem, exatamente, o quanto eu caminhei para chegar até aqui.

RESUMO

PESTANA, Rayner. **Para a implantação da meritocracia na gestão de carreira: implicações dos contextos cultural, gerencial e político de uma empresa estatal federal brasileira.** 2015. Dissertação (Mestre em Gestão e Estratégia). Instituto de Ciências Sociais Aplicadas, Programa de Pós-Graduação em Gestão e Estratégia, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Seropédica, 2015.

A transformação da Administração Pública Brasileira, no que tange à adoção de ferramentas modernas de gestão de pessoas, vem ocorrendo desde o século passado e a preocupação com a meritocracia na gestão de carreira se configura como um assunto ainda recorrente. Como prova disso, destacam-se as orientações do órgão de gestão e controle das empresas estatais federais para que elas adotem a meritocracia nos seus sistemas de gestão de carreira. A organização aqui estudada, embora passados treze anos de vigência do atual plano de cargos e salários, parece ainda não ter conseguido instituir políticas de gestão de carreira calcadas na meritocracia. Diante do problema apresentado, o objetivo principal desta pesquisa se concentrou em levantar as implicações dos traços provenientes do contexto organizacional de uma estatal federal brasileira, dependente do Tesouro Nacional, para a implantação da meritocracia na gestão de carreira. Realizou-se pesquisa aplicada de natureza qualitativa, configurada em forma de estudo de caso único para mapear os traços do contexto cultural, gerencial e político vigentes e interpretar suas implicações na adoção da meritocracia como um valor organizacional. Os sujeitos da pesquisa foram selecionados pelo método proposital, entre gerentes e empregados de carreira, e entrevistados mediante roteiro e a partir de uma fotografia (elicitación fotográfica) que revelasse o contexto vigente na ótica dos mesmos. Os dados de campo foram qualitativamente analisados de forma hermenêutico-indutiva. Com base nos resultados obtidos, conclui-se que a meritocracia na gestão de carreira, entendida como “o conjunto de critérios, adotado por uma organização, que possui no desempenho, no esforço individual e nos resultados alcançados os pilares fundamentais para a concessão de promoções e progressões dos empregados em suas respectivas carreiras”, não é, ainda, praticada explicitamente na empresa estudada. Revelou-se que a empresa se configura como uma organização do tipo arena política e que o vigente processo alternativo de concessão de promoções e progressões tem funcionado como um mecanismo fundamental na dinâmica interna de poder. Diante deste contexto, foram propostas ações de forma a contribuir com a implantação da meritocracia na gestão de carreira. Considera-se como contribuição à área a oportunidade de reflexão sobre as implicações da penetração de valores do *management* na gestão de pessoas, relativas a: transferência acrítica de ferramentas do setor privado para o público; defesa do discurso do empreendedorismo, pressupondo a gestão de carreira como responsabilidade unicamente do profissional; perspectiva apenas financeira e quantitativa das avaliações de desempenho; e probabilidade das ferramentas de gestão não resultarem no desenvolvimento profissional, mas no controle e exploração do indivíduo. Para aprofundamento em futuras pesquisas, sugere-se, dentre outras ações: investigar o conceito de comprometimento na organização, conectando-o às concepções da Empresa levantadas no estudo; analisar a meritocracia a partir da ótica da quebra do contrato psicológico; e expandir a presente pesquisa a outras organizações públicas dependentes ou não do Tesouro, a fim de evidenciar as implicações dos traços culturais e gerenciais e da dinâmica de poder existentes na adoção da meritocracia na gestão de carreira.

Palavras-chave: meritocracia na gestão de carreira; desempenho; administração pública; metáforas da organização; elicitación fotográfica; traços culturais; dinâmicas de poder; organizações públicas dependentes do Tesouro Nacional.

ABSTRACT

PESTANA, Rayner. Toward the introduction of meritocracy in career management: the implications of the cultural, managerial and political contexts in a Brazilian federal state-owned company. 2015. Dissertação (Mestre em Gestão e Estratégia). Instituto de Ciências Sociais Aplicadas, Programa de Pós-Graduação em Gestão e Estratégia, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Seropédica, 2015.

The transformation of the Brazilian Public Management, specifically about the adoption of modern tools for human resources, has been happening since the last century and the concern about the introduction of meritocracy in career management is still considered a recurring theme. An evidence of that is the guidance from management and control department of federal state-owned companies to adopt meritocracy in their career management systems. The organization studied here, although already have passed thirteen years of validity of its current jobs and salaries plan, seems not yet to have been able to establish career management policies based on meritocracy. Due to the problem presented, the main objective of this research focused on raising the implications of the organizational context of a Brazilian federal state-owned company, dependent on the Treasury, for the introduction of meritocracy in career management. An applied qualitative research was carried out, configured in the form of a single case study to map the features of the current cultural, managerial and political contexts and to interpret their implications in the adoption of meritocracy as an organizational value. The research subjects were purposefully selected, among managers and career employees, and interviewed based on a script and from a photograph (photo elicitation) to reveal the current context. The field data were subjected to an inductive hermeneutic analysis. Based on these results, it can be inferred that meritocracy in career management, understood as “a set of criteria, adopted by an organization that has on individual performance, effort and results, the fundamental pillars for granting promotions and progressions to its employees in their own careers”, is not yet explicitly manifested in the studied company. It was perceived that the company is set as a political arena type and that the current alternative process of granting promotions and progressions has been working as a fundamental mechanism for the on going internal power dynamics. On the context found, some manager actions were proposed to contribute to the implementation of meritocracy in career management. It can be considered, as a contribution to the field, the opportunity for reflecting on the negative implications of the penetration of *management* values in human resources, regarding: uncritical transfer of tools from the private sector to the public one; defense of entrepreneurship discourse that considers the career management as sole responsibility of the professional; only financial and quantitative focus on performance evaluations; and probability of management tools not resulting in professional development but only in the control and exploitation of the individual. For future research it is suggested i.e.: to investigate what commitment means to the organizational members in order to connect it to the company's concepts raised in the study; to analyze meritocracy from the psychological contract breach viewpoint; and to expand this study to other public organizations dependent or not on the Treasury, to ascertain the implications of cultural and managerial traits and the power dynamics for the adoption of meritocracy in career management.

Keywords: meritocracy in career management; performance; public administration; metaphors of organization; photo elicitation; cultural traits; power dynamics; public organizations dependent on the Treasury.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Conhecimento Produzido pelos Estudos da Cultura nas Organizações	19
Quadro 2: Evolução da Área de Gestão de Pessoas (GP) e as Mudanças no Cenário Político da Administração Pública Brasileira	38
Quadro 3: Histórico da Estruturação das Carreiras na Gestão Pública Federal	47
Quadro 4: Características das Configurações de Poder nas Organizações do Tipo Arena Política e Meritocrática	61
Quadro 5: Variantes da Politicagem	64
Quadro 6: Participantes da Pesquisa	75
Quadro 7: Sumário das Categorias de Análise Geradas para Responder Empiricamente à Questão de Pesquisa	83
Quadro 8: A ENERGY Vista Através de Metáforas	156

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Progressões Verticais Concedidas <i>versus</i> Resultados da AD	5
Gráfico 2: Progressões Horizontais Concedidas <i>versus</i> Resultados da AD	6
Gráfico 3: Percental de Avaliados pelo Atual Sistema de Avaliação de Desempenho da ENERGY (por ano)	7

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Fluxograma do Processo (Alternativo) de Concessão de Promoções e Progressões na Carreira Vigente na ENERGY	8
Figura 2: Organograma da ENERGY	9
Figura 3: Etapas do Planejamento Estratégico de Pessoas com Foco em Competências	41
Figura 4: Etapas do Processo de Transformação Organizacional	43
Figura 5: Etapas do Processo de Análise e Definição de Categorias a Partir do Método Indutivo	80
Figura 6: A ENERGY como Fonte de Sustentamento	88
Figura 7: A ENERGY como Meio de Realização Profissional	89
Figura 8: A ENERGY como Referência em Capacidade Técnica	91
Figura 9: A ENERGY como Exemplo de Abandono (Cavalo Abandonado em Terreno Baldio)	93
Figura 10: A ENERGY como um Jogo de Quebra-Cabeças em que cada um tem que Montar a sua Peça	95
Figura 11: A ENERGY como Campo de Possibilidades	97
Figura 12: A ENERGY como Espelho do Brasil	99
Figura 13: A ENERGY como um Emaranhado Político	100
Figura 14: A ENERGY como um Exemplo de Gestão Ineficiente	101
Figura 15: Implicações dos Traços Provenientes dos Contextos Cultural, Gerencial e Político para a Implantação da Meritocracia na Gestão de Carreira	163

LISTA DE ABREVIATURAS

AD – Avaliação de Desempenho
AEE – Associação dos Empregados da ENERGY
APB – Administração Pública Burocrática
APG – Administração Pública Gerencial
APS – Administração Pública Societal
ARH – Administração de Recursos Humanos
ATS – Adicional por Tempo de Serviço
CCE – Antiga sigla do DEST (Departamento de Coordenação e Governança das Empresas Estatais Federais)
CLT – Consolidação das Leis do Trabalho
CUT – Central Única dos Trabalhadores
DASP – Departamento Administrativo do Serviço Público
DEST – Departamento de Coordenação e Governança das Empresas Estatais Federais
DP – Departamento de Pessoal
EPPGG – Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental
FHC – Fernando Henrique Cardoso
FRH – Função de Recursos Humanos
GEP – Gestão Estratégica de Pessoas
GP – Gestão de Pessoas
GRH – Gestão de Recursos Humanos
INSS – Instituto Nacional de Seguridade Social
MBA – *Master Business Administration*
MCTI – Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação
MPGE – Mestrado Profissional em Gestão e Estratégia
MPOG – Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão
PAC – Programa de Aceleração do Crescimento
PAT – Plano Anual de Treinamento
PCCR – Plano de Cargos, Carreiras e Remuneração
PCS – Plano de Carreiras e Salários
PDI – Plano de Desenvolvimento Individual
PH – Progressão Horizontal
PT – Partido dos Trabalhadores
PV – Progressão Vertical
QLP – Quadro de Lotação e Pessoal
RH – Recursos Humanos
UFRRJ – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	2
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO	2
1.2 SITUAÇÃO-PROBLEMA.....	4
1.3 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO	9
1.4 PERGUNTA DA PESQUISA E SUPOSIÇÃO INICIAL	10
1.4.1 Pergunta da Pesquisa.....	10
1.4.2 Suposição Inicial	10
1.5 OBJETIVOS.....	11
1.5.1 Objetivo Final.....	11
1.5.2 Objetivos Intermediários	11
1.6 JUSTIFICATIVA DO ESTUDO	11
1.6.1 Relevância Prática.....	11
1.6.2 Relevância Acadêmica	12
1.7 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO.....	12
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	14
2.1 TRAÇOS CULTURAIS BRASILEIROS NAS ORGANIZAÇÕES	14
2.1.1 Contexto Histórico dos Estudos da Cultura	15
2.1.2 Definições de Cultura.....	16
2.1.3 Culturas Nacionais e o Contexto Brasileiro	17
2.1.4 Cultura Organizacional e os Traços Culturais Brasileiros	21
2.1.4.1 Formalismo	23
2.1.4.2 Jeitinho	24
2.1.4.3 Personalismo.....	25
2.1.4.4 Cordialidade e Aversão a Conflitos	27
2.1.4.5 Postura de Expectador	27
2.1.4.6 Paternalismo	28
2.1.5 Implicações dos Traços Culturais na Gestão Pública Brasileira	28
2.2 GESTÃO PÚBLICA E GESTÃO DE PESSOAS EM ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS	29
2.2.1 Modelos de Gestão da Administração Pública Brasileira	30
2.2.1.1 Patrimonialismo e Modelo Patrimonialista	30
2.2.1.2 Burocracia e Modelo Burocrático	30
2.2.1.3 Gerencialismo e Modelo Gerencialista.....	33
2.2.2 A Reforma Administrativa do Estado	34
2.2.3 O Papel da Gestão de Pessoas na Reforma Administrativa do Estado.....	37
2.2.4 A Área de Gestão de Pessoas No Brasil.....	38
2.2.5 Gestão Estratégica de Pessoas e O Processo de Mudança Organizacional	42
2.3 MERITOCRACIA NA GESTÃO DE CARREIRA.....	44
2.3.1 A Gestão de Carreira.....	44
2.3.2 A Gestão de Carreira em Organizações Públicas	47
2.3.3 A Meritocracia.....	49
2.3.4 Desempenho e Avaliação	51
2.3.5 Reconhecimento e Recompensa.....	53

2.3.6 Contrato Psicológico e Comprometimento	55
2.4 <i>CONTEXTO POLÍTICO E DINÂMICA DE PODER NAS ORGANIZAÇÕES</i>	57
2.4.1 Política e Poder no Contexto Organizacional.....	58
2.4.1.1 <i>Coalizões</i>	60
2.4.1.2 <i>Conflitos</i>	62
2.4.1.3 <i>Autoridade Formal e Controle</i>	62
2.4.1.4 <i>Resistência: a não aceitação do poder</i>	63
2.4.2 Mecanismos de Manifestação do Poder e os Traços Provenientes do Sistema Político Nacional	63
2.4.2.1 <i>Politicagem</i>	63
2.4.2.2 <i>Clientelismo</i>	66
2.4.3 O Poder do Movimento Sindical na Arena Política Brasileira: entre a defesa dos interesses coletivos, o neoliberalismo e o corporativismo.....	67
2.4.4 A Consciência da Gestão e a Emancipação do Indivíduo como Alternativas ao Controle Social e a Exploração da Subjetividade	70
3. <i>PERCURSO METODOLÓGICO</i>	73
3.1 <i>DELINEAMENTO DA PESQUISA E PARADIGMA ADOTADO</i>	73
3.1.1 A Pesquisa Qualitativa	73
3.1.2 O Estudo de Caso	74
3.2 <i>SUJEITOS DA PESQUISA E CRITÉRIOS DE SELEÇÃO</i>	74
3.2.1 Seleção de Sujeitos	75
3.3 <i>MÉTODOS E PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS</i>	76
3.3.1 A Entrevista.....	76
3.3.1.1 <i>O Roteiro de Entrevista</i>	76
3.3.1.2 <i>A Transcrição e a Validação das Entrevistas</i>	77
3.3.2 A Fotografia	77
3.3.2.1 <i>A Técnica da Elicitação Fotográfica</i>	77
3.4 <i>MÉTODOS E PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DE DADOS</i>	78
3.4.1 A Análise das Fotos.....	78
3.4.2 A Análise Hermenêutica	79
3.4.3 A Análise Indutiva	80
3.5 <i>LIMITAÇÕES DOS MÉTODOS SELECIONADOS</i>	81
4. <i>RESULTADOS DO CAMPO</i>	83
4.1 <i>IMAGENS DA EMPRESA</i>	87
4.1.1 A ENERGY como Fonte de Sustento	87
4.1.2 A ENERGY como Meio de Realização Profissional	89
4.1.3 A ENERGY como Modelo de Escola.....	90
4.1.4 A ENERGY como Referência em Capacidade Técnica.....	91
4.1.4.1 <i>Abandono da Empresa pelo Governo</i>	92
4.1.4.2 <i>Capacidade Produtiva Não Explorada</i>	94
4.1.4.3 <i>Falta de Consciência do Empregado da sua Responsabilidade Perante à Empresa</i> ...	95
4.1.5 A ENERGY como Campo de Possibilidades.....	96
4.1.6 A ENERGY como Espelho do Brasil.....	98
4.1.7 A ENERGY como Exemplo de Gestão Ineficiente.....	100
4.1.7.1 <i>Questões Estruturais ou de Organização Interna</i>	101

4.1.7.2 Aspectos Relacionados à Gestão.....	102
4.2 VISÕES DA MERITOCRACIA.....	106
4.2.1 O Desempenho.....	106
4.2.2 A Avaliação do Desempenho.....	108
4.2.3 O Reconhecimento.....	111
4.2.4 O Desenvolvimento.....	114
4.2.5 A Carreira.....	117
4.3 INTERPRETAÇÕES DOS TRAÇOS PROVENIENTES DO CONTEXTO ORGANIZACIONAL EXISTENTE.....	122
4.3.1 O Assistencialismo.....	122
4.3.2 O Coletivismo.....	124
4.3.3 A Santificação do “Peão”.....	125
4.3.4 A Politicagem na Gestão.....	127
4.3.5 O Processo de <i>Pleitização</i> das Promoções.....	129
4.3.6 O Subjetivismo nas Análises das Promoções.....	137
4.4 CONSEQUÊNCIAS DA AUSÊNCIA DA MERITOCRACIA NA ENERGY.....	138
4.4.1 Reflexos na Gestão de Carreira.....	138
4.4.2 Implicações na Motivação dos Empregados.....	139
4.4.3 Consequências na Saúde dos Empregados.....	141
4.4.4 Reflexos na Percepção do Ambiente Interno de Trabalho.....	141
4.5 AÇÕES NECESSÁRIAS À MUDANÇA DESEJADA.....	143
4.5.1 Ações da Alta Gestão.....	143
4.5.2 Ações Relacionadas ao Desempenho.....	145
4.5.3 Ações Relacionadas à Carreira.....	147
4.5.4 Ações Relacionadas ao Desenvolvimento dos Empregados.....	148
5. DISCUSSÃO TEORIA - CAMPO.....	151
5.1 A MERITOCRACIA EM ORGANIZAÇÕES DO TIPO ARENA POLÍTICA.....	151
5.2 A MERITOCRACIA E AS METÁFORAS DA EMPRESA.....	156
5.3 ORIENTAÇÕES GERAIS DE FORMA A CONTRIBUIR PARA A IMPLANTAÇÃO DA MERITOCRACIA NA GESTÃO DE CARREIRA.....	164
6. CONCLUSÕES, RECOMENDAÇÕES E SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS	166
REFERÊNCIAS.....	169
APÊNDICE A – Roteiro de Entrevista.....	177
APÊNDICE B – Transcrição de Entrevista.....	179
ANEXO A – Convite para Participação na Pesquisa.....	185
ANEXO B – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.....	186

1. INTRODUÇÃO

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

Em um ambiente corporativo cada vez mais dinâmico e globalizado, parece preocupação da Administração a busca constante por aprimorar sistemas de avaliação que destaquem e valorizem um desempenho excepcional, a fim de nortear o desenvolvimento de carreira dos profissionais nas organizações. A pressão por resultados e pela eficiência da Gestão Pública, demandada explicitamente desde 1995 com o início da Reforma do Aparelho do Estado, parece ter feito com que os departamentos de gestão de pessoas das organizações públicas se desdobrassem para introduzir o ideal meritocrático como um valor cultural, que contribua para o alcance dos objetivos estratégicos de expansão e desenvolvimento com qualidade e efetividade.

Esta transformação da Administração Pública Brasileira, no que tange, principalmente, à adoção de ferramentas modernas de gestão de pessoas, vem ocorrendo, de forma intensa, desde o século passado e a preocupação com a meritocracia na gestão de carreira se configura, nos dias de hoje, como um assunto ainda recorrente. Tal fato se evidencia, por exemplo, em matéria publicada na Revista Época de 12 maio de 2014 sobre a concessão de bônus para melhorar o desempenho dos servidores da prefeitura do Rio de Janeiro (FUCS, 2014).

Nesse sentido, organizações públicas vêm buscando a adoção da meritocracia como a filosofia central da gestão de carreira, além de um valor organizacional, conforme declarado no trecho abaixo, extraído do conjunto de valores de uma empresa estatal federal brasileira: “Valorizamos e reconhecemos o bom desempenho, a proatividade e as ideias e, em consequência, a valorização por mérito. Incentivamos o crescimento profissional e pessoal em harmonia com os objetivos da Empresa” (ENERGY, 2009).

A meritocracia na gestão de carreira pode ser compreendida como o conjunto de critérios, adotados por uma organização, que possuem no desempenho, no esforço individual e nos resultados alcançados os pilares fundamentais para a concessão de promoções e progressões dos empregados em suas respectivas carreiras (BARBOSA, 1999; BALASSIANO; SALLES, 2005; CHANLAT, 1996; DUTRA, 2002).

Segundo uma pesquisa sobre os aspectos e as tendências relacionados à retenção de profissionais no Brasil, aplicada entre 2008 e 2011 e apresentada pelo HAY GROUP no 16º Congresso Nacional de Remuneração (CONAREM), em maio de 2012, grande parte das noventa e oito empresas, públicas e privadas de diversos setores que responderam à pesquisa, declararam que ‘Gestão Estratégica de Desempenho’ e ‘Revisão da Estratégia de Remuneração’ estiveram entre as quatro principais prioridades dos seus Departamentos de RH em 2011.

A inquietação com estas questões é tamanha que o Departamento de Coordenação e Governança das Empresas Estatais Federais - DEST emitiu uma cartilha de orientações, em junho de 2010, contendo, expressamente, a preocupação em garantir que as empresas públicas federais adotem o conceito de competência em seus sistemas de gestão, valorizem as promoções por merecimento, através de critérios e procedimentos transparentes, e estabeleçam um sentido de encareiramento em seus planos.

O DEST, é um órgão vinculado ao Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão – MPOG e responsável, dentre outras atribuições, por (BRASIL, 2012):

- a) articular e integrar as políticas das empresas estatais, propondo diretrizes e parâmetros quanto à política salarial, benefícios e vantagens;
- b) acompanhar as negociações de acordos e convenções coletivas de trabalho;
- c) contribuir para a eficiência, a transparência e o aperfeiçoamento da gestão das empresas estatais; e
- d) manifestar-se quanto a propostas de revisão de planos de cargos e salários das empresas públicas federais, nas quais a União detenha a maioria do capital social, direta ou indiretamente, com direito a voto.

Faz parte da missão do DEST, ainda, “aperfeiçoar a função do Estado enquanto acionista das empresas estatais, incentivando a adoção de boas práticas de governança corporativa e potencializando os investimentos da União em benefício da sociedade” (BRASIL, 2013b, p.7).

O desafio da introdução da meritocracia na gestão das organizações públicas brasileiras parece de peso. Uma das principais razões desta constatação reside nas aparentes contradições entre os pressupostos que regem a meritocracia, como a impessoalidade, o profissionalismo e a eficiência, e os supostos valores culturais nacionais que parecem influenciar a gestão destas empresas. Como exemplo destes últimos, pode-se destacar a importância dada à pessoa e suas relações sociais na Organização, em detrimento dos resultados que ela esteja apresentando (MOTTA; ALCADIPANI, 1999).

Outros aspectos que carecem de investigação dizem respeito ao contexto político e às dinâmicas de poder existentes nas organizações, cujos atores podem se utilizar de traços como a politicagem (MONTARROYOS, 2012) e o clientelismo (NUNES, 2003) de forma a obter vantagens pessoais, formando coalizões (FALCINI, 1993) que podem interferir na adoção da meritocracia na gestão de carreira.

Mas, afinal, o que faz com que a meritocracia, embora há décadas prevista nos sistemas de gestão das organizações públicas, ainda encontre dificuldades de se estabelecer de fato no contexto brasileiro? Seriam os traços culturais brasileiros, identificados por Barbosa (1996; 1999), Motta e Caldas (1997) e Motta e Alcadipani (1999) entre outros, dificultadores da utilização do desempenho, do esforço individual e dos resultados como base para a concessão de promoções e progressões aos empregados destas organizações públicas? Estariam as respostas a estas indagações nas características próprias da gestão no país (BARROS; PRATES, 1996; TANURE, 2009; TANURE; EVANS; CANÇADO, 2010) ou no contexto cultural brasileiro supostamente personalista (MOTTA; ALCADIPANI, 1999) e relacional (LUSTOSA, 2007)? Ou, ainda, estariam os possíveis movimentos políticos clientelistas, provenientes das disputas pelo poder no espaço organizacional, dificultando a adoção da meritocracia como a ideologia central do sistema de gestão de carreira?

É neste cenário, marcado pela busca constante por instrumentos estratégicos de gestão de carreira, que se apresenta a situação-problema da empresa estudada ao longo do presente trabalho.

Para garantir a liberdade de análise, indispensável à condução adequada do estudo, é utilizada a denominação ENERGY sempre que se fizer referência ao *locus* no qual se desenvolve o estudo de caso em destaque.

1.2 SITUAÇÃO-PROBLEMA

A ENERGY é uma sociedade de economia mista federal¹, subordinada ao Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação (MCTI) e, portanto, submetida às determinações do DEST. É uma indústria de base, especializada em caldeiraria pesada e surgiu no cenário nacional, por decreto específico, em 1975, com o objetivo de fabricar equipamentos para uma área em particular do setor de energia. Na época de sua criação, supunha-se que a intenção do governo era de expandir aquele tipo de sistema de geração de energia a todo o território nacional. Entretanto, o programa de desenvolvimento do governo criado com este objetivo não foi adiante.

Com a descontinuidade do referido programa, a Empresa permaneceu quase inoperante por longos anos, mantendo-se às custas do Tesouro Nacional, com o qual mantém uma relação de dependência², visto o caráter estratégico que possui no suporte ao desenvolvimento e reestruturação da matriz energética nacional. Para manter-se competitiva no mercado e pronta para atender as demandas estratégicas da nação, a ENERGY teve que se diversificar ao longo do tempo e, atualmente, a Empresa desenvolve projetos nas mais variadas áreas.

Até a década de 90, a ENERGY pertencia a uma *holding*, composta por outras empresas que funcionavam como braços estratégicos da controladora, o que a obrigava, assim como as demais, a se sujeitar aos ditames da matriz. A partir de então, em função da desmobilização do respectivo programa de geração de energia do qual a ENERGY fazia parte, a mesma adquiriu autonomia, passando a ter gestão própria, o que exigiu uma série de modificações na sua estrutura interna. O plano de cargos e salários existente à época, por exemplo, era único para toda a *holding*, não atendendo, como seria de esperar, às especificidades técnicas e funcionais da ENERGY, já que esta possuía uma estrutura de cargos diferenciada em relação à ex-controladora e suas coirmãs. Foi então que, em 2002, a Empresa conseguiu a autorização dos órgãos federais competentes (MCTI, DEST e MPOG) para implantar um plano próprio, desenvolvido para atender às suas demandas internas: o Plano de Cargos, Carreiras e Remuneração (PCCR).

De acordo com o PCCR, existem dois tipos possíveis de ascensão na carreira: a progressão horizontal e a vertical, que implicam no movimento correspondente na tabela salarial. A progressão horizontal (PH), também denominada “promoção”, compreende a movimentação de um nível salarial a outro e deve ocorrer, teoricamente, em função do desempenho individual do empregado na Organização. Para a ocorrência da progressão vertical, o empregado necessita apresentar a experiência mínima necessária, além de outros requisitos exigidos (ENERGY, 2002). Tais progressões devem, ainda, respeitar a dotação orçamentária

¹ Com base no Decreto nº 3.735, de 24 de janeiro de 2001, entende-se por empresas estatais federais “as empresas públicas, sociedades de economia mista, suas subsidiárias e controladoras e demais empresas em que a União, direta ou indiretamente, detenha a maioria do capital social com direito a voto” (BRASIL, 2013a, p.12).

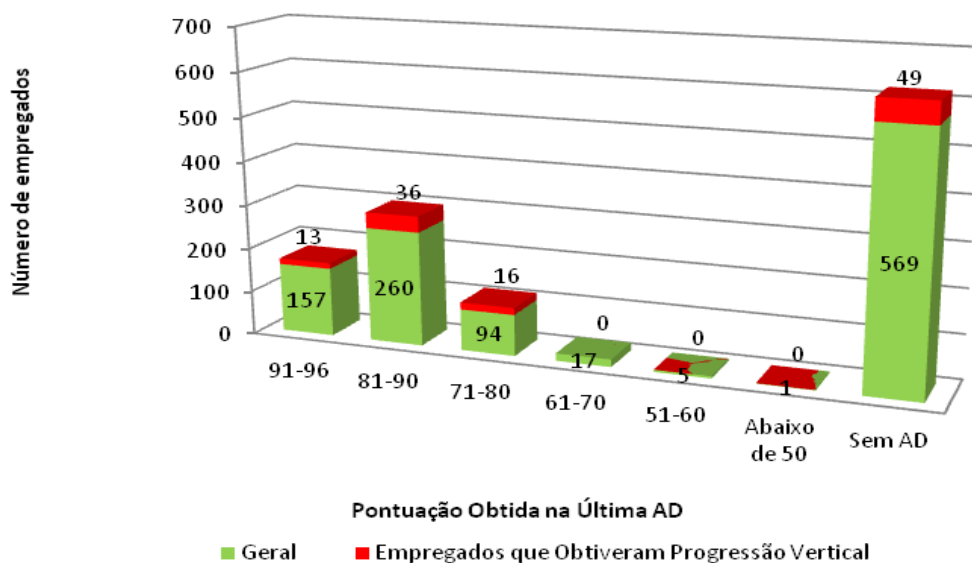
² São consideradas dependentes do Tesouro Nacional as empresas estatais federais que “atuam nas áreas onde a presença do poder público se faz necessária para dotar o país de infraestrutura, bem como fomentar e apoiar o seu desenvolvimento. Elas recebem recursos da União, oriundos do Orçamento Fiscal e da Seguridade Social, para cobertura de despesas com pessoal e com custeio em geral” (BRASIL, 2013b, p.31). A listagem das dezoito empresas estatais federais dependentes do Tesouro é apresentada no anexo A.

específica, conforme estabelecido no inciso IV do artigo 1º da Resolução nº 9, de 08 de outubro de 1996 do CCE/DEST (BRASIL, 1996), considerando que a ENERGY se caracteriza como uma organização pública federal dependente do Tesouro Nacional (BRASIL, 2014).

Mesmo já tendo alcançado treze anos de vigência do PCCR, a empresa, ainda, parece não ter conseguido instituir políticas de gestão de carreira calcadas na meritocracia, a qual pressupõe o desempenho como a base das decisões relacionadas a progressões e promoções³ dos empregados (BARBOSA, 1999; BALASSIANO; SALLES, 2005). Isto pode, a princípio, ser explicado pelo fato dos resultados que vêm sendo obtidos pelo sistema de avaliação de desempenho (AD), vigente desde 2008, não terem sido efetivamente inseridos no processo de gestão de carreira.

Os gráficos 1 e 2 apontam para o que pode ser entendido como uma aparente ausência de *link* entre os resultados obtidos pelos empregados no último ciclo do sistema de avaliação de desempenho individual (AD), cuja pontuação máxima é de 96 pontos, e o processo vigente de concessão de promoções e progressões de carreira.

Gráfico 1: Progressões Verticais Concedidas versus Resultados da AD



Elaborado pelo Autor com base em relatórios internos dos setores responsáveis

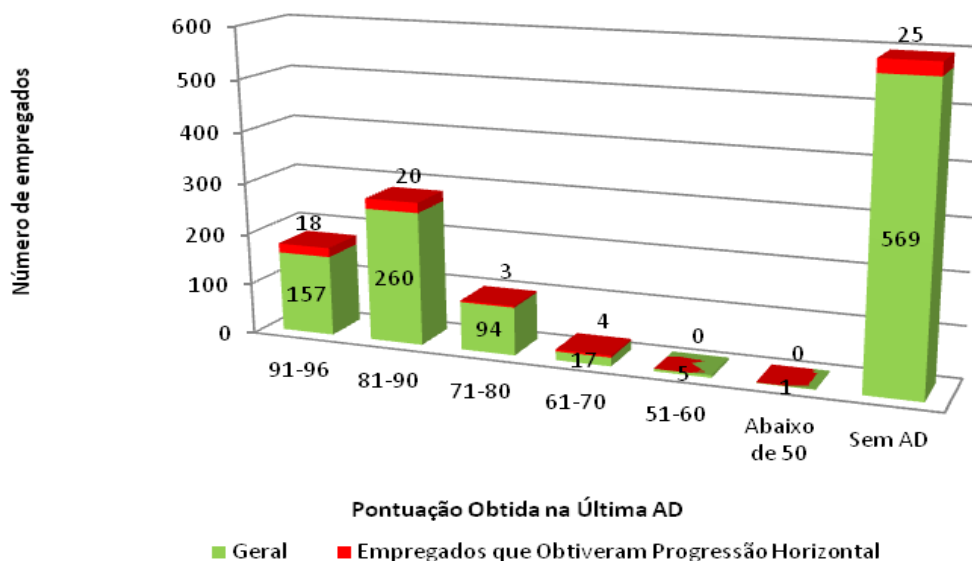
No gráfico 1 é apresentada uma comparação entre o quantitativo de empregados contemplados em 2015 com a progressão vertical (PV) em suas carreiras e a pontuação obtida por estes no último ciclo da AD, ocorrido no fim do segundo semestre de 2014. É possível perceber que as maiores frequências das avaliações atingiram as pontuações mais elevadas do instrumento (de 81 a 96 pontos), evidenciando que o sistema vigente apresenta problemas que carecem de análise e conseqüente solução. Ao mesmo tempo, pode-se inferir que dos 157 (cento e cinquenta e sete) empregados que atingiram as maiores pontuações na última AD, apenas 8,28%, ou seja, 13 (treze) deles foram contemplados com a progressão vertical, resultando em 144 (cento e quarenta e quatro) empregados, 91,72%, que, embora bem avaliados pelo sistema de AD vigente, ficaram sem progressão de carreira. Além disso, dos

³ Para fins desta pesquisa em destaque, os termos “promoção” e “progressão” serão utilizados como representação das duas possibilidades previstas de ascensão na carreira dentro da organização estudada.

569 (quinhentos e sessenta e nove) empregados que não foram sequer avaliados no último ciclo, 49 (quarenta e nove) deles obtiveram progressão vertical, mesmo sem qualquer aferição de seus desempenhos individuais.

O gráfico 2 apresenta os números referentes à progressão horizontal (PH) que, de acordo com o PCCR atual, deve se nortear, principalmente, pelo desempenho do empregado, avaliado pelo instrumento de AD vigente.

Gráfico 2: Progressões Horizontais Concedidas versus Resultados da AD



Elaborado pelo Autor com base em relatórios internos dos setores responsáveis

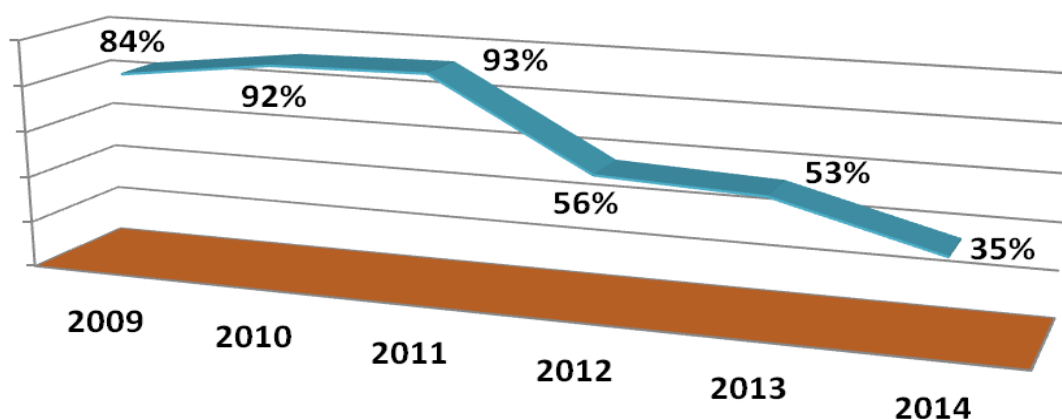
Da mesma forma como ocorrido na progressão vertical (gráfico 1), apenas 18 dos 157 empregados melhor avaliados no último ciclo da AD (11,46%) foram contemplados com a progressão horizontal em suas carreiras. Empregados sem avaliação de desempenho também foram progredidos horizontalmente. Neste caso, o número chegou a 25 (vinte e cinco) de 569 (quinhentos e sessenta e nove), ou 4,39%.

Os dados preocupam ainda mais quando verifica-se que, do total de 105 (cento e cinco) cargos/funções existentes na atual estrutura da Empresa, apenas 18 (dezoito), ou seja, 17,14%, tiveram ocupantes contemplados com a progressão horizontal, a qual, teoricamente, deveria se pautar pelo mérito individual. Destes dezoito cargos/funções, 15 (quinze) tiveram todos os seus ocupantes progredidos horizontalmente, o que parece evidenciar uma decisão orientada por critérios coletivos, funcionais e de categoria profissional, em detrimento do mérito, do esforço individual e dos resultados de cada empregado.

A percepção de ausência de meritocracia nas concessões de promoções e progressões de carreira parece impactar substancialmente a prática das avaliações de desempenho na Empresa. Conforme mostra o gráfico 3, desde a adoção do instrumento de AD vigente, a cada ano, o percentual de avaliações de desempenho realizadas tem oscilado significativamente na ENERGY: em 2009, 84% das pessoas foram avaliadas na Empresa; em 2010, este percentual subiu para 92% e, no ano seguinte, atingiu o ápice de 93%. No entanto, em 2012, este índice caiu vertiginosamente para 56%. Os números de 2013 registraram que apenas 53% dos empregados foram avaliados no prazo regulamentar e, em 2014, este percentual chegou a apenas 35% durante o mesmo período, segundo relatórios internos do setor responsável.

Acredita-se que os percentuais expressivos de adesão ao processo de AD em 2010 e 2011 tenham sido alcançados em função da expectativa gerada nos empregados de que os resultados das avaliações pudessem ser considerados na decisão quanto às suas progressões e promoções na carreira. Como este procedimento ainda parece não ter sido adotado, a baixa adesão apresentada nos anos posteriores pode ser explicada como um revés, ocasionado pela expectativa gerada e não concretizada.

Gráfico 3: Percental de Avaliados pelo Atual Sistema de Avaliação de Desempenho da ENERGY (por ano)



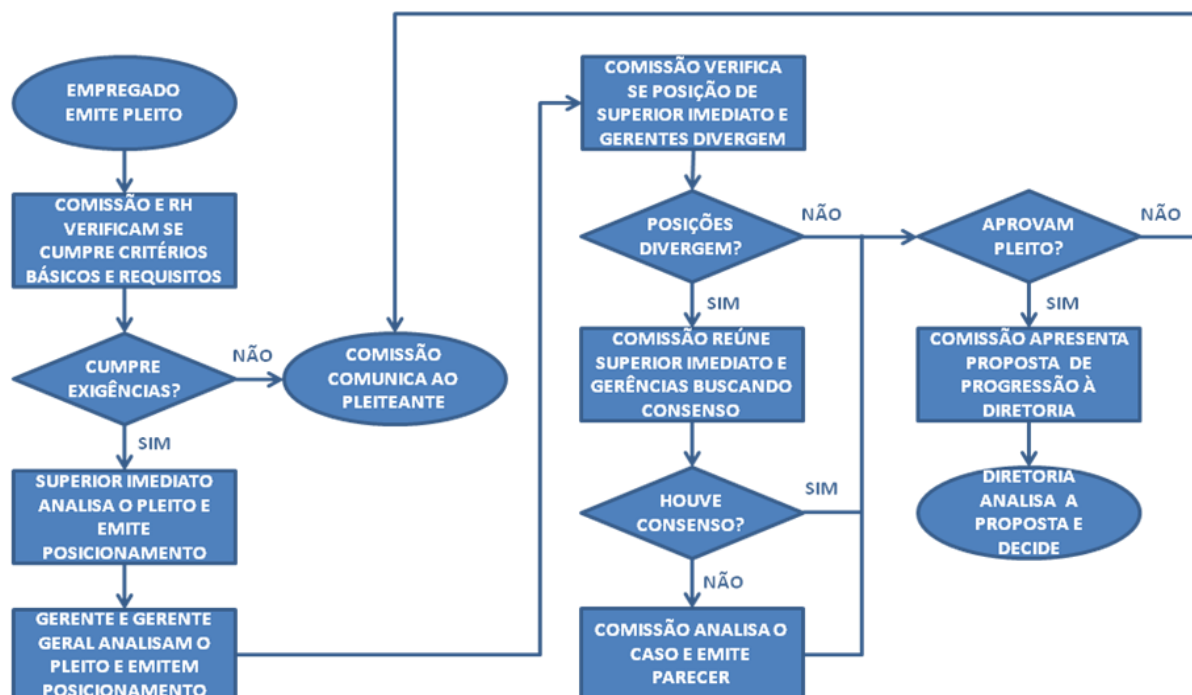
Elaborado pelo Autor com base em relatórios internos do setor responsável

A presumida ausência de regras e de uma política de carreira predefinida parece reforçar a percepção de que as progressões dos empregados não vêm ocorrendo de forma meritocrática, ou seja, de acordo com os resultados das avaliações de desempenho, como defendem Barbosa (1999) e Balassiano e Salles (2005).

O sistema alternativo praticado de concessão de promoções e progressões vigente na ENERGY pressupõe, obrigatoriamente, o *input* do empregado, através da apresentação de um pleito individual, em momento pontual definido pela Organização. Por meio do pleito, o empregado solicita uma melhor posição na carreira, não se prevendo, em princípio, qualquer tipo de periodicidade ou sistematização neste processo, embora pareça seguir o fluxo apresentado na figura 1.

O pedido de promoção do empregado solicitante segue para a apreciação das chefias imediatas (superior hierárquico, gerência e gerência geral respectivas) e é avaliado pela Comissão Paritária de Pleitos, composta por membros representantes da Empresa e dos empregados em igual proporção. O parecer desta Comissão, em tese, subsidia a decisão final, que compete à Diretoria Executiva. A maior parte das justificativas dos pleitos parece se concentrar em desvios, funcionais ou de categoria salarial, e aqueles empregados que não apresentam seus pedidos, dentro dos critérios básicos predefinidos, podem não obter a posição de que se julgam merecedores, mesmo possuindo bons resultados nas avaliações de desempenho às quais foram submetidos.

Figura 1: Fluxograma do Processo (alternativo) de Concessão de Promoções e Progressões na Carreira Vigente na ENERGY



Elaborado pelo Autor com base no último trabalho desenvolvido pela Comissão Paritária de Pleitos

Neste processo, parece aos empregados, que o resultado das avaliações de desempenho se configura como o quesito que menos pesa na decisão de concessão de promoções e progressões, somando-se a isto a sensação de que, para se conseguir uma promoção, faz-se necessário “criar um desvio” ou, em outras palavras, executar atividades concernentes a posições mais elevadas da carreira.

As avaliações prévias por parte das gerências e chefias imediatas dos pedidos de progressão ou promoção parecem parciais, visto não se evidenciar a utilização de instrumentos de análise adequados ou critérios objetivos e meritocráticos para todos os casos.

Aos membros da comissão, que podem não apresentar um conhecimento prático dos casos e suas implicações no dia a dia do trabalho, compete a sua análise e posterior suporte à decisão final da Diretoria Executiva. Parece agregar-se, ainda, a este processo percebido como não sistematizado, a influência política exercida pelas entidades de representação dos empregados⁴, enquanto membros da citada comissão, podendo interferir, muitas vezes, na tomada de decisão em favor de seus representados.

Diante do exposto, parece ter se instalado uma onda de insatisfação na ENERGY, talvez ocasionada pela percepção de que as decisões tomadas quanto às promoções e progressões funcionais não consideram o desempenho, o resultado, o esforço individual, enfim, o mérito do empregado.

⁴ Existem duas entidades de representação dos empregados em atuação na ENERGY: o Sindicato da categoria profissional majoritária e a Associação de Empregados. Os membros desta última, eleitos por votação dos empregados associados a cada três anos, compõem a Comissão de Pleitos.

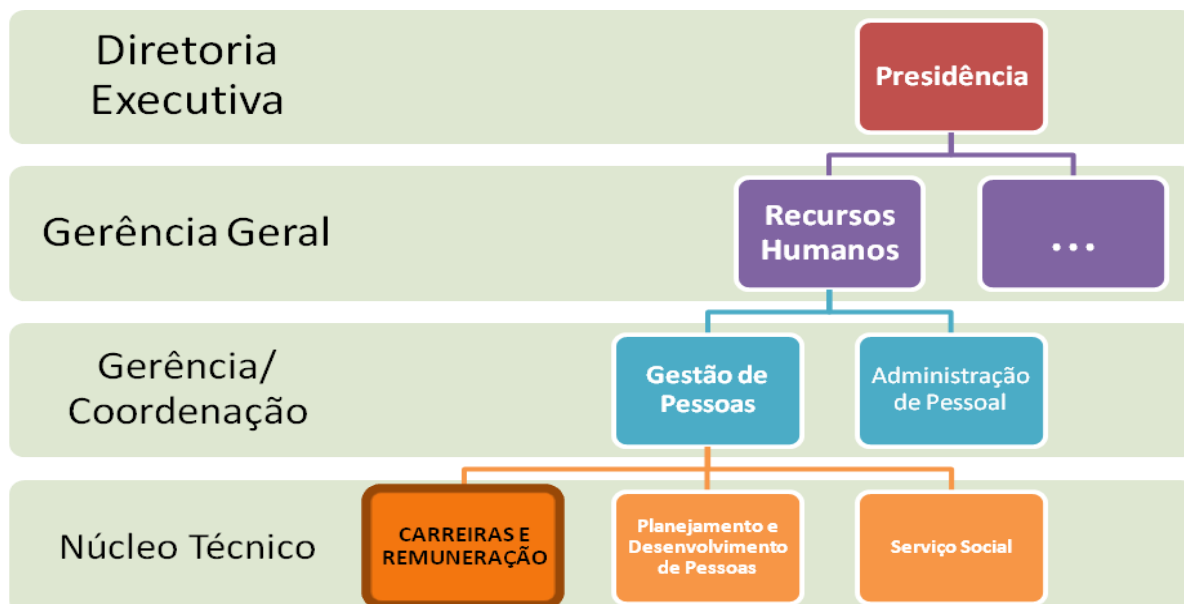
Dentre as ações definidas pela alta cúpula para a área de gestão de pessoas no Planejamento Estratégico 2013-2017 está o desenvolvimento de uma pesquisa de clima organizacional, a qual parece encontrar-se em andamento. Mesmo ainda sem seus resultados, é possível perceber indícios do nível de insatisfação dos empregados pelo alto índice de absenteísmo apresentado. A empresa já chegou a apurar um percentual médio de 22,34% de horas de trabalho perdidas, referentes a ausências, principalmente, por atestado médico, licença médica e faltas não justificadas, respondendo, estes três motivos, por 57,58% das horas perdidas totais (conforme registros internos).

Diante desta situação, desde 2010, a área de gestão de pessoas da ENERGY vem conduzindo um processo de revisão do seu Plano de Cargos, Carreiras e Remuneração (PCCR) vigente. O objetivo principal desta revisão consiste em implantar as políticas de gestão de carreira necessárias ao desenvolvimento dos empregados e alinhadas às diretrizes do DEST e ao instrumento de avaliação de desempenho vigente, visando contribuir, desta forma, para a adoção efetiva da meritocracia na gestão de carreira desta organização pública.

1.3 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

A ENERGY possui parque fabril localizado no Estado do Rio de Janeiro, ocupando uma área com extensão de 65 (sessenta e cinco) mil metros quadrados (ENERGY, 2013). A Empresa possui um quadro de 1.103 (um mil cento e três) profissionais, entre empregados comissionados (nomeados) e efetivos (concursados/ de carreira), conforme Relatório Gerencial de abril de 2015 (ENERGY, 2015, Relatório Gerencial). Sua estrutura organizacional é composta por quatro diretorias (Presidência, Diretoria Administrativa, Industrial e Comercial) e está distribuída da forma como demonstrada na figura 2 (com destaque para a área de Gestão de Pessoas e o Núcleo Técnico de Carreiras e Remuneração).

Figura 2: Organograma da ENERGY



Elaborado pelo Autor com dados vigentes em abril de 2015

Recentemente, a Gerência Geral de Recursos Humanos se transferiu da Diretoria Administrativa, à qual era subordinada até o início de 2014, para a Presidência, como resultado das decisões do Planejamento Estratégico de 2013-2017 da Empresa. Tal mudança parece refletir a importância estratégica que a área vem conquistando na ENERGY e,

consequentemente, a demanda crescente por uma atuação mais consultiva, pró-ativa e dinâmica. No início de abril de 2015, foi criada a área de Gestão de Pessoas, sob a subordinação da Gerência Geral de Recursos Humanos, congregando os núcleos técnicos de Serviço Social, Planejamento e Desenvolvimento de Pessoas e Carreiras e Remuneração, este último resultante da junção dos antigos setores de Cargos e Remuneração e Benefícios (registros internos).

O Núcleo Técnico de Carreiras e Remuneração é o responsável por desenvolver, gerir e revisar, quando necessário, o plano de carreiras e salários e as respectivas políticas salariais, de progressão e desenvolvimento de carreira, bem como o pacote de benefícios, com a finalidade de atrair, reter e engajar os profissionais da Organização. Este núcleo tem como atribuição, ainda, manter a estrutura equilibrada com as práticas salariais de mercado e possibilitar o encarecimento e o desenvolvimento profissional, respeitando a legislação em vigor, de forma a buscar o alcance dos objetivos organizacionais (ENERGY, 2014, Plano Básico de Organização da Empresa).

A ENERGY divulga que entre seus principais compromissos estratégicos estão “os empregados”, traduzidos no reconhecimento do ser humano como centro de suas atenções e no incentivo ao desenvolvimento profissional e pessoal (ENERGY, 2009). Comunica explicitamente, ainda, sua preocupação em adotar instrumentos meritocráticos, conforme trechos extraídos de seu escopo de “Valores” (ENERGY, 2009), com destaque ao Valor Humano transcrito abaixo:

“VALOR HUMANO: respeito à dignidade; oportunidade de autorrealização; reconhecimento, mérito. (...) Valorizamos e reconhecemos o bom desempenho, a proatividade e as ideias e, em consequência, a valorização por mérito. Incentivamos o crescimento profissional e pessoal em harmonia com os objetivos da Empresa. (...) Atribuímos recompensas desiguais na medida e proporção em que são também desiguais as contribuições”.

Diante da situação-problema e da descrição do *lócus* no qual foi desenvolvido o trabalho exploratório, emerge o seguinte questionamento que foi a base da pesquisa aqui proposta, para o qual, buscou-se uma resposta:

1.4 PERGUNTA DA PESQUISA E SUPOSIÇÃO INICIAL

1.4.1 Pergunta da Pesquisa

Quais as implicações dos traços provenientes do contexto cultural, gerencial e político da ENERGY para a implantação da meritocracia na gestão de carreira?

1.4.2 Suposição Inicial

Para desvendar a pergunta de pesquisa, considerou-se a seguinte suposição inicial: traços provenientes do contexto cultural, gerencial e político das organizações públicas brasileiras – dentre os quais o personalismo, o jeitinho, o patrimonialismo, a politicagem e o clientelismo – podem resultar em promoções e progressões de carreira que não considerem o mérito e o desempenho individuais como critério principal nas decisões.

Ao longo da pesquisa foi possível identificar, detalhar e aprofundar as implicações para a empresa examinada.

1.5 OBJETIVOS

1.5.1 Objetivo Final

Identificar as implicações dos traços provenientes do contexto cultural, gerencial e político da ENERGY para a implantação da meritocracia na gestão de carreira.

1.5.2 Objetivos Intermediários

- a) Levantar as metáforas por meio das quais a ENERGY é compreendida, analisando-as em seus possíveis efeitos na obtenção do comprometimento dos empregados para o alcance dos objetivos organizacionais.
- b) Apurar as percepções sobre mérito, desempenho, reconhecimento e crescimento profissional, bem como sua articulação com o sistema vigente de ascensão nas carreiras.
- c) Mapear os traços característicos da ENERGY, provenientes do seu contexto cultural, gerencial e político.
- d) Explicitar as consequências da não adoção da meritocracia na gestão de carreira no atual cenário da Organização.
- e) Apresentar uma proposta contendo orientações iniciais, de forma a superar as implicações dos traços provenientes do contexto organizacional, identificados na pesquisa, para a implantação da meritocracia na gestão de carreira.

1.6 JUSTIFICATIVA DO ESTUDO

1.6.1 Relevância Prática

A presente pesquisa tornou-se relevante devido à necessidade de adequar o atual Plano de Cargos, Carreiras e Remuneração (PCCR) da ENERGY às exigências do Departamento de Coordenação e Governança das Empresas Estatais Federais - DEST, especialmente no que diz respeito à valorização das promoções por merecimento, através de critérios e procedimentos transparentes, e do estabelecimento de um sentido de encarecimento (DEST, 2010). Igualmente, a pesquisa aqui realizada foi ao encontro do interesse da Alta Administração, manifestado desde a inclusão da revisão do PCCR vigente no Planejamento Estratégico 2013-2017 e do mérito em seu conjunto de valores (ENERGY, 2009).

Adicionalmente, os resultados podem trazer benefício direto: (1) aos empregados - subsidiando propostas pertinentes à implantação de um sistema meritocrático de concessão de promoções e progressões, que seja composto por regras e critérios objetivos, divulgados com transparência, considerando a perspectiva dos empregados; e (2) à própria gestão da ENERGY - no fornecimento de subsídios e suporte à adoção da meritocracia, o que pode propiciar o alcance dos objetivos organizacionais mediante o estímulo a um maior comprometimento dos empregados, e a melhoria do desempenho destes.

Além da relevância supracitada, identificar as implicações e propiciar a adoção da meritocracia na gestão de carreira pode contribuir para a redução das horas perdidas de trabalho e para o aumento do percentual de adesão dos empregados ao sistema de avaliação de

desempenho vigente, ao considerar os resultados da AD como um dos critérios efetivos para a concessão de promoções e progressões.

Pragmaticamente, os resultados desta pesquisa poderão, ainda, subsidiar a elaboração de políticas de gestão de carreira na Empresa que, fundamentadas empiricamente e teoricamente, poderão ampliar, com estudo aplicado e sistematizado cientificamente, o conhecimento sobre administração e gestão de organizações públicas brasileiras do setor de energia.

A pesquisa também se revelou oportuna, tendo em vista a inclusão da ENERGY em projetos governamentais como o Programa de Aceleração do Crescimento (PAC), reforçando a importância da Empresa na reestruturação da matriz energética nacional, além da revisão do atual PCCR se encontrar em estágio de finalização. Assim, a pesquisa realizada se configurou como uma oportunidade de alinhar o sistema de carreira aos objetivos estratégicos da Organização.

Destaca-se o acesso facilitado do pesquisador aos dados, visto ser empregado da Empresa desde 2006 e responsável pelo Núcleo Técnico de Carreiras e Remuneração. Em adição, o contato direto do pesquisador com os sujeitos da pesquisa e o conhecimento prévio do perfil dos mesmos propiciou acesso mais próximo e efetivo no processo de seleção dos participantes do estudo, com baixo custo envolvido na pesquisa de campo. Por outro lado, exigiu do pesquisador um permanente esforço de distanciamento e cuidado na triangulação de fontes e na objetivação da análise interpretativa.

1.6.2 Relevância Acadêmica

Pode-se destacar, como relevância acadêmica, a escassez de material na literatura sobre meritocracia na gestão de carreira em organizações públicas dependentes do Tesouro Nacional. Até o presente momento, dezoito empresas estatais federais recebem recursos para pagamento de despesas com pessoal ou de custeio em geral (BRASIL, 2000), caracterizando-se como dependentes do Tesouro, segundo listagem de 21/01/2014 divulgada pelo Ministério do Planejamento. Devido a essa dependência financeira, estas organizações públicas federais recebem um acompanhamento mais minucioso do órgão controlador, o DEST. A maioria dos estudos nestes contextos, ainda, parece tratar a questão da meritocracia circunscrita à seleção de empregados, campo em que a legislação federal consagrou o instituto do concurso público.

Outra razão para a realização da pesquisa proposta se refere à necessidade de discutir a transferência acrítica de ferramentas de gestão oriundas do setor privado para o setor público (TANURE, 2009; PAES DE PAULA, 2005), assim como refletir sobre as implicações da visão recorrente e difundida por empresas de consultoria e pela mídia especializada, segundo a qual a gestão de carreira é tratada como sendo apenas de responsabilidade individual do profissional (WOOD JR, TONELLI; COOKE, 2011). Tal crença contribui para que as empresas se eximam da responsabilidade de investir na formação e no desenvolvimento do profissional necessário aos objetivos organizacionais e de construir as bases que possibilitem o encarecimento interno dos seus empregados (DUTRA, 1997).

1.7 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO

Temporalmente, o fenômeno estudado corresponde ao período de 2002, ano de aprovação do atual Plano de Cargos, Carreiras e Remuneração da ENERGY, até o corrente ano (2015).

Conceitualmente, o estudo acabou não se restringindo unicamente ao sistema vigente de gestão de carreiras e às práticas adotadas. O instrumento vigente de avaliação de desempenho (AD) também foi abordado, por se reconhecer a importância da análise do desempenho no estudo do tema escolhido, além do fato de ambos caracterizarem-se como subsistemas componentes da gestão de pessoas.

Considerou-se a criação dos significados sobre a Empresa na ótica dos seus empregados, gestores e não gestores e, por isto, abordou-se o impacto do contrato psicológico de trabalho gerado na obtenção do comprometimento individual ao alcance dos objetivos estratégicos. No entanto, não se aprofundou no tema em função do que a pesquisa colheu em relação à consciência dos entrevistados quanto à estratégia organizacional, ficando o estudo restrito às percepções individuais declaradas por cada entrevistado.

A cultura organizacional não foi caracterizada, destacando-se, apenas, os traços culturais, gerenciais e políticos explicitados, embora se reconheça a complexidade da dinâmica organizacional e do fenômeno da cultura organizacional.

Geograficamente, o estudo se restringiu à única unidade fabril da organização pesquisada, localizada em um município do Estado do Rio de Janeiro.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A fim de subsidiar o conhecimento do fenômeno estudado e, principalmente, de buscar na literatura especializada o embasamento conceitual para responder à pergunta da pesquisa, foi elaborado o levantamento teórico de quatro temas: (1) Traços Culturais Brasileiros nas Organizações; (2) Gestão Pública e Gestão de Pessoas em Organizações Públicas; (3) Meritocracia na Gestão de Carreira; e (4) Contexto Político e Dinâmica de Poder nas Organizações.

O primeiro tema se concentrou em explorar os estudos sobre sete traços culturais considerados presentes em organizações brasileiras: o formalismo, o jeitinho, o personalismo, a cordialidade, a aversão a conflitos, a postura de expectador e o paternalismo. Inicialmente, o subcapítulo se propõe a apresentar os principais estudos sobre a cultura nas organizações, bem como a discussão teórica sobre as implicações dos traços culturais na gestão das organizações públicas brasileiras.

A gestão das Organizações Públicas e, especificamente, a Gestão de Pessoas nestes contextos, são os principais temas abordados no segundo subcapítulo da fundamentação teórica. São apresentados os contextos históricos da gestão pública no Brasil, os modelos de gestão e as discussões da Reforma do Estado, chegando à Gestão de Pessoas e seu papel estratégico na condução da mudança organizacional e da transformação da Administração Pública. Por fim, o capítulo faz um recorte na gestão de pessoas de forma a iniciar as discussões sobre a introdução da meritocracia na gestão de carreira.

Associado à discussão proposta no fim do subcapítulo anterior, o terceiro tema de debate teórico se refere à problematização da gestão da carreira meritocrática. São apresentados, neste momento, os principais mecanismos de carreira, as responsabilidades da empresa e do empregado na gestão do seu crescimento profissional e, principalmente, os elementos constituintes da meritocracia, tais como o desempenho e a sua avaliação, o reconhecimento e a recompensa e o desenvolvimento. Por fim, é feita uma discussão sobre o contrato psicológico apoiada na gestão do desempenho como ferramenta para obtenção do comprometimento dos empregados ao alcance dos objetivos estratégicos da organização.

Encerrando a fundamentação teórica, são apresentados os principais debates em relação à dinâmica de poder existente em organizações configuradas no formato de arena política, em contextos públicos. São discutidas, ainda, as implicações dos traços provenientes desse contexto político para a adoção da meritocracia na gestão de carreira, para o ambiente interno, o processo decisório da organização e, também, para a saúde dos empregados e suas respectivas condições de trabalho.

2.1 TRAÇOS CULTURAIS BRASILEIROS NAS ORGANIZAÇÕES

Muitos estudos têm se dedicado à compreensão da cultura em uma infinidade de contextos. As pesquisas na área de administração, especificamente nos estudos organizacionais, têm se intensificado desde a segunda metade do século passado, trazendo inquietude aos antropólogos (BARBOSA, 2002), profissionais que detêm, historicamente, domínio sobre o tema.

As culturas podem ser vistas sob três aspectos: (1) como um instrumento de satisfação das necessidades materiais e psicossociais de uma sociedade; (2) como um mecanismo de adaptação dessa sociedade ao meio ambiente; ou (3) como uma manifestação simbólica do inconsciente, segundo a qual a cultura estaria previamente configurada (MOTTA; CALDAS, 1997).

O presente capítulo destina-se a discutir o contexto cultural presente na gestão das empresas brasileiras, apresentando suas principais características, seus elementos basilares e as discussões do campo. Optou-se por utilizar o termo “contexto cultural” em vez de “cultura”, de forma a refletir a preocupação com as diferenças e especificidades regionais de um país com dimensões continentais como o Brasil e por considerar-se inadequado o emprego de um único termo que represente e contemple todo o conjunto de particularidades e manifestações multiculturais existente no Brasil (PIRES; MACÊDO, 2006). Neste sentido, a heterogeneidade e as contradições e ambiguidades que permeiam o território brasileiro condicionam o analista cultural à adoção de um olhar amplo e uma abordagem diversificada (FREITAS, 1997), adequados, portanto, ao contexto que se pretenda estudar.

Discute-se a seguir, a cultura – aqui empregada no sentido genérico, como campo de estudo – apresentando-se os principais autores e suas descobertas, até se defrontar com o contexto da gestão pública, tema central do subcapítulo 2.2.

2.1.1 Contexto Histórico dos Estudos da Cultura

A palavra “cultura” assumiu muitas definições e aplicações ao longo de sua história, desde o uso da palavra e formação de seu significado, nos idos de 1700, passando pelo Iluminismo, pelos intelectuais alemães e pela corte francesa, até pousar na antropologia e, mais especificamente, na etnologia, disciplinas historicamente “guardiãs” e responsáveis pelos estudos mais atuais da cultura (CUCHE, 2002). A primeira definição em bases etnológicas da cultura data de 1871 e é atribuída por Cucho (2002) ao antropólogo britânico Edward B. Tylor, que compreendia cultura e civilização como um conjunto composto por conhecimento, crenças, moral, direito, costumes e hábitos, além de outros elementos.

Tylor foi o precursor na definição de cultura mais próxima das visões aceitas atualmente (CARRIERI; LEITE-DA-SILVA, 2006) e o responsável por distinguir o termo “civilização”, destinado, especialmente, às sociedades primitivas, de “cultura”, palavra neutra que englobava toda a humanidade, rompendo, assim, com a abordagem primitiva (CUCHE, 2002). A definição de Tylor sobre a cultura, embora pioneira, é severamente criticada, especialmente por considerar que a cultura evolui ao longo do tempo, distinguindo culturas definidas como “superiores” (mais evoluídas) de “inferiores”, ou menos evoluídas (FADUL; SILVA, 2009).

Rompendo com essa concepção generalista dominante até fins do século XIX, Franz Boaz criticou as leis universalizantes, que pretendiam explicar tudo e que influenciavam os estudos sobre o tema, considerando necessário conhecer a cultura, sem julgá-la *a priori* e defendendo a unicidade, a especificidade e a particularidade de cada cultura. Havia uma preocupação em seus estudos de não somente descrever, mas de compreender as culturas, evitando, assim, o etnocentrismo (CUCHE, 2002). Também Aidar *et.al.* (2004) alertam para os riscos do etnocentrismo nos estudos antropológicos e apoiam a ruptura da crença na existência de um centro no mundo, responsável por classificar as culturas como mais ou menos avançadas.

Já Emile Durkheim, diferente de Boaz, considera a cultura unitária, por isso seus trabalhos visaram a compreensão plena do contexto social, de todos os tipos de sociedade, permeando, inclusive, a dimensão cultural. Durkheim defendia a existência de uma “consciência coletiva”, composta pelos valores, crenças e sentimentos compartilhados, os quais se impunham sobre os indivíduos, garantindo a unidade e a coesão sociais (CUCHE, 2002). Já o teórico francês Lucien Lévy-Bruhl, rival de Durkheim quanto à concepção prevalecente de cultura na etnologia francesa, apresenta a “visão diferencial da cultura” que defendia a existência de diferenças de “mentalidade” entre os povos e, por consequência, suas respectivas culturas (CUCHE, 2002). As suas críticas se concentravam nas tentativas de Durkheim de “querer provar que os homens têm, em todas as sociedades, uma mentalidade “lógica” que obedeceria, necessariamente, às mesmas leis da razão” (LÉVY-BRUHL *apud* CUCHE, 2002, p.60). Aidar *et.al.* (2004) engrossam as críticas à Durkheim apontando como um erro tentar interpretar as outras culturas sob a ótica daquela a que se pertence, já que cada cultura possui uma lógica particular, específica, a qual não cabe ser “avaliada” a partir de outra.

Para além da etnologia, Cavedon (2008), com base em Lima *et.al.* (1991), destaca a importância da Antropologia Social nos estudos sobre a cultura, por meio da qual busca-se a compreensão do objeto cultural, resultante das condutas e relações dos membros de uma determinada sociedade. Mesmo que originada nas correntes funcionalistas, a Antropologia Social apresenta, segundo Cavedon (2008), postulados importantes para o adequado entendimento do tema. Dentre os principais, destacam-se: (1) a crença de que não existem culturas inferiores, mas diferentes; (2) a visão da cultura como um sistema aberto, composto de padrões, em que alterações em um padrão afetam os demais e o sistema cultural global; (3) o entendimento de que os sistemas culturais são dinâmicos, mutáveis ao longo do tempo, mas cada qual apresentando um grau de dinamismo específico; e (4) a limitação de entender a cultura alheia, haja vista a impossibilidade de alguém se colocar inteiramente no lugar do outro.

2.1.2 Definições de Cultura

Segundo Morgan (2006), o termo cultura designa, na maioria das vezes, um conjunto de crenças, valores, normas, rituais diários, formas de agir e de se comportar comuns a uma determinada sociedade, que revelam um padrão de desenvolvimento. Este padrão de desenvolvimento seria, para este autor, “um processo de construção de realidade que permite que as pessoas vejam e entendam eventos, ações, objetos, declarações ou situações específicas de maneiras diferentes” (MORGAN, 2006, p.159). Sob esta ótica, a cultura é compreendida como o resultado de significados partilhados pelos membros de determinado contexto cultural ou grupo social (PIRES; MACÉDO, 2006).

A cultura nasce da interação entre as pessoas, é viva e dinâmica, não sendo possível sua imposição em dado contexto social (MORGAN, 2006). Essa interação, para Aktouf (1994), gera representações mentais, responsáveis por realizar a ligação entre o material e o imaterial. A cultura é entendida por Hofstede, um dos expoentes no tema, como uma programação cerebral coletiva compartilhada entre seus membros, capaz de fazer com que se reconheçam como pertencentes àquela cultura e, ao mesmo tempo, identifiquem os indivíduos de outro grupo ou categoria (CHU, 2010).

Com base nos estudos de Schein, Freitas (2010) cita três níveis que uma cultura pode apresentar: (1) os artefatos e as criações; como padrões de comportamento, por exemplo, que podem ser facilmente observáveis, mas não tão fáceis de decifrar; (2) os valores; situados no

nível consciente; e (3) os pressupostos; limitados ao nível subconsciente, implícitos, que representam a visão de mundo.

Visto que as diferenças entre os níveis podem ser evidentes, especialmente as que se referem ao primeiro nível, é possível reconhecer características peculiares de determinadas culturas atuando como demarcação entre seus territórios e a de outras (HOFSTEDE *apud* FREITAS, 1997).

Por consequência, a cultura pode representar um conjunto de aspectos compartilhados, assimilados e praticados pelos seus membros e que refletem a atmosfera de uma determinada sociedade, nação ou organização (MORGAN, 2006).

2.1.3 Culturas Nacionais e o Contexto Brasileiro

O contexto cultural da sociedade ou nação na qual a empresa está inserida, pode se refletir no conjunto de pressupostos, crenças e valores por ela adotados. Partindo-se desta premissa, para se estudar um contexto cultural de uma organização, faz-se necessário, previamente, conhecer o contexto cultural da sociedade em que ela opera (MOTTA; CALDAS, 1997).

A cultura nacional, entendida como um “conjunto de valores compartilhados por um grupo de pessoas dentro das fronteiras nacionais ou dos limites regionais, expressos através de comportamentos, símbolos e rituais”, pode influenciar o estilo de gestão das organizações (TANURE, 2009, p.30). Chu (2010) aponta a diversidade de estudos que visam apurar o impacto das culturas nacionais no modelo de gestão adotado pelas organizações situadas em dado território. Admitir a existência de diferenças entre as culturas nacionais e regionais e buscar compreendê-las em suas especificidades possibilita, segundo Aidar *et al.* (2004), verificar se determinadas técnicas, princípios ou teorias organizacionais são ou não aplicáveis a outros contextos ou realidades.

De acordo com Landes (2002), os estudos sobre as culturas dos países e nações e seus reflexos na caracterização do contexto cultural de suas empresas se orientaram pela crença de que as características culturais destes países podem influenciar ou determinar a capacidade de desempenho e desenvolvimento nacional. O primeiro aspecto abordado foi o financeiro, por se reconhecer, segundo o autor, uma correlação mútua entre cultura nacional e desempenho econômico e que alterações em um teriam reflexos no outro.

Tanure (2009) estabelece três tipos de abordagens para os estudos sobre as influências da cultura nacional na gestão das empresas:

- a) a universalista ou convergente, segundo a qual há apenas uma forma aceitável de administrar as empresas, tendo o *benchmarking* e a modelagem de melhores práticas como as principais ferramentas desta abordagem;
- b) a relativista ou divergente, que reconhece a importância do contexto na escolha da forma mais adequada de se administrar; e
- c) a divergência convergente, a mais integradora das três, que parte da premissa de que as características culturais relacionadas a valores das organizações, possuem diferenças mais evidentes entre os países e regiões e que, portanto, poderiam sofrer impactos mais significativos do contexto cultural no qual se encontra inserida a organização, diferente de outros aspectos culturais considerados mais *hard*.

Para Tanure (2009), a última das três abordagens resolveria os problemas apresentados pelas duas primeiras, quais sejam: (i) o incentivo à aplicação acrítica de práticas de gestão externa sem análise do contexto local, como propagado pela abordagem universalista, e (ii) a crença de que “tudo depende do contexto”, defendida pela corrente relativista.

A maioria dos estudos sobre o tema parece ter adotado a abordagem relativista ou divergente para estudar traços culturais. Segundo Freitas (1997), traços são características culturais comuns a um grupo de indivíduos que os permitem definirem-se como pertencentes à determinada nação. Em seus trabalhos quantitativos sobre cultura nacional, Hofstede utilizou as características de formação histórica, econômica, social e cultural das nações do mundo para descrever e classificar os traços de suas culturas (CHU, 2010).

A partir dos resultados de uma pesquisa aplicada nas filiais da IBM espalhadas por cinquenta países, Hofstede, com base nas dimensões “distância de poder”, “aversão à incerteza”, “individualismo vs. coletivismo” e “masculino vs. feminino”, levantou diferenças culturais das nações nas ações e práticas das empresas (FREITAS, 2010). Sua principal contribuição foi ter exposto as diferenças culturais entre as nações no ambiente organizacional, especificamente as relativas ao sistema de valores e atitudes no trabalho (MOTTA, 1997).

Segundo as conclusões de Hofstede, o Brasil apresenta: (a) alta necessidade de evitar incerteza e de adotar regras e procedimentos para adquirir maior controle e previsibilidade nas ações e situações; (b) grande desigualdade de poder, revelada na elevada hierarquização da sociedade; (c) tendência ao coletivismo, pelo qual os conflitos são evitados e as relações têm caráter pessoal e de confiança, mesmo nos espaços de trabalho (CHU, 2010; CHU; WOOD JR., 2008; ALCADIPANI; CRUBELATE, 2003; MOTTA, 1997).

Considerando a atuação profissional, os estudos de Hofstede apontaram, ainda, que a preocupação com resultados e desempenho, por exemplo, elementos característicos de culturas “masculinas”, são relegados a segundo plano no Brasil (CHU, 2010, CHU ; WOOD JR., 2008, ALCADIPANI; CRUBELATE, 2003). Para Hofstede, haveria na cultura brasileira maior tendência a se valorizar a “relação” familiar e social entre os indivíduos, a lealdade, a senioridade e a experiência, a cooperação e a comunicação ambígua e sutil, que enfatiza as características pessoais de cada um, mais do que suas ações (CHU, 2010).

Além disso, as organizações no Brasil “possuem orientação estratégica de curto prazo, com indivíduos menos intrinsecamente motivados e que valorizam o sucesso e ganhos imediatos” (CHU, 2010, p.19). As características levantadas por Hofstede são consideradas comuns em organizações que se fundamentam em valores “femininos”, que se expressam na busca do equilíbrio entre razão e emoção, apresentando comportamentos mais intuitivos, orgânicos e baseados na empatia (MORGAN, 2006).

A despeito de todas as releituras e críticas que vem sofrendo, especialmente no que concerne à adoção de uma visão homogênea da cultura dos países, as conclusões do estudo de Hofstede são referência para a maioria dos autores que analisam o tema (BARBOSA, 2009).

No Brasil, Freitas (2010, p.70) reconhece o livro de 1997 “O Estilo Brasileiro de Administrar”, de Prates e Tanure, como um trabalho consagrado na linha do realizado por Hofstede, pois “constitui um esforço grande e pioneiro no sentido de colocar o foco na análise cultural de empresas à luz da formação e evolução da cultura brasileira em toda a sua diversidade”. Balizados pelo referencial de Hofstede, foi realizada por esses autores uma pesquisa quantitativa extensa, com aplicação de questionários a dois mil e quinhentos

dirigentes e executivos de mais de quinhentas empresas, de grande e médio portes, localizadas no sul e sudeste do país, com o intuito de propor um modelo de ação cultural brasileiro. O resultado dessa pesquisa revelou a presença de traços como (i) a concentração de poder, (ii) a postura de expectador, (iii) o personalismo e (iv) a aversão a conflitos no contexto cultural das empresas brasileiras, retratando um sistema com várias facetas que age por meio de inúmeros componentes (PRATES; BARROS, 1997). Outros traços culturais brasileiros também foram levantados na pesquisa, tais como (v) o formalismo, (vi) a lealdade às pessoas e o (vii) paternalismo, considerados negativos por autores como Alcadipani e Crubelate (2003). Para esses autores, o funcionamento do sistema cultural brasileiro seria mantido por meio da impunidade, de modo que não seria possível a mudança deste modelo cultural sem passar por uma ruptura ou transformação profunda dos traços citados.

Embora tenham suscitado conclusões importantes para o entendimento das diferenças entre as culturas nacionais e ampliado o conhecimento do contexto cultural brasileiro, as contribuições de base quantitativa, como as resultantes dos estudos de Hofstede e de Barros e Prates, são criticadas por defenderem um aparente objetivismo, a dependência de variáveis padronizadas, o caráter estável atribuído à cultura ao longo do tempo e a crença na previsibilidade do comportamento dos indivíduos em interações interculturais (CALDAS, 2009).

Tais críticas se originam, principalmente, dos pesquisadores organizacionais de orientação interpretativista, para os quais não é possível mensurar as culturas mesmo por meio de métodos quantitativos, visto admitirem a intersubjetividade e a capacidade de mutação das culturas ao longo do tempo e rejeitarem haver homogeneidade suficiente nas culturas para permitir generalizações (CALDAS, 2009). Por outro lado, Pires e Macêdo (2006) criticam a adoção de um ponto de vista único para análise da cultura baseados na complexidade da realidade brasileira e sua multiplicidade de valores.

Embora amplamente criticada, a visão universalista esteve presente nos primeiros estudos sobre a influência de traços culturais nacionais nas organizações, os quais buscavam, originalmente, desvendar o que se convencionou chamar de cultura organizacional.

No quadro 1, apresenta-se uma síntese do conhecimento desenvolvido nos estudos da cultura nas organizações, com base nas contribuições retromencionadas.

Quadro 1: Conhecimento Produzido pelos Estudos da Cultura nas Organizações

Variáveis	Tipos/ Definições/ Descrições/ Características	
<p><i>Principais Paradigmas Norteadores dos Estudos sobre a Cultura</i></p>	<p style="text-align: center;">FUNCIONALISTA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Crença na formação da cultura na organização por decisão do fundador ou interesse da alta administração. • Entende-se possível a mudança cultural mediante sua gestão. • Determinístico: concepção de que uma ação resultará em uma dada resposta. 	<p style="text-align: center;">INTERPRETATIVISTA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Crença na formação da cultura na organização decorrente da interação natural de seus membros, sem influência direta da alta cúpula. • Entende ser possível um processo de mudança cultural, de forma natural, pela interação entre as pessoas. • Probabilístico: acredita-se que uma ação pode, eventualmente, resultar em possíveis respostas.

Variáveis	Tipos/ Definições/ Descrições/ Características		
<i>Concepções da Cultura</i>	<p>INSTRUMENTO DE SATISFAÇÃO DE NECESSIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> A cultura é formada por um conjunto de normas, valores, crenças, mitos, ritos, heróis, etc., de forma a satisfazer as necessidades materiais e psicossociais da sociedade. 	<p>MECANISMO DE ADAPTAÇÃO AO AMBIENTE</p> <ul style="list-style-type: none"> A cultura é um processo compartilhado de construção de realidade, buscando a adaptação da sociedade ao meio ambiente e resultando na diferenciação de seus membros daqueles de outras culturas. 	<p>MANIFESTAÇÃO DO INCONSCIENTE COLETIVO</p> <ul style="list-style-type: none"> A cultura é vista como a manifestação simbólica do inconsciente (programação cerebral) no qual ela estaria previamente configurada, ligando o material ao imaterial.
<i>Abordagens Teóricas da Cultura</i>	<p>UNIVERSALISTA</p> <ul style="list-style-type: none"> A cultura é concebida como homogênea, unitária, generalista, universal. A cultura possui uma lógica única, que obedece às leis da razão. 	<p>DIFERENCIAL</p> <ul style="list-style-type: none"> A cultura é compreendida como heterogênea, ambígua, fragmentada e formada por várias subculturas. Cada cultura possui uma lógica própria, particular, que a diferencia das demais. 	
<i>Contribuições da Antropologia para os Estudos da Cultura</i>	<p>CRÍTICA À CRENÇA NA EXISTÊNCIA DE HIERARQUIA ENTRE AS CULTURAS</p> <ul style="list-style-type: none"> Crença de que não existem culturas inferiores, mas diferentes. <p>CULTURAS VISTAS COMO SISTEMAS ABERTOS</p> <ul style="list-style-type: none"> Visão das culturas como sistemas abertos, compostos de padrões, em que alterações em um padrão afetam os demais e o sistema global. 	<p>CAPACIDADE DE MUTAÇÃO DOS SISTEMAS CULTURAIS</p> <ul style="list-style-type: none"> Cada cultura possui um grau de dinamismo específico, por meio do qual elas sofrem mudanças ao longo do tempo. <p>LIMITAÇÕES NO ENTENDIMENTO DE OUTRAS CULTURAS</p> <ul style="list-style-type: none"> Impossibilidade de alguém se colocar inteiramente no lugar de um membro de outra cultura, para compreensão daquela. 	
<i>Abordagens das Influências da Cultura Nacional sobre a Gestão das Empresas</i>	<p>UNIVERSALISTA OU CONVERGENTE</p> <ul style="list-style-type: none"> Parte do pressuposto que há apenas uma forma de administrar. Principais Ferramentas: <i>benchmarking</i> e modelagem de melhores práticas. 	<p>RELATIVISTA OU DIVERGENTE</p> <ul style="list-style-type: none"> Acredita que a forma mais adequada de administrar depende diretamente do contexto no qual a empresa está inserida. 	<p>DIVERGÊNCIA CONVERGENTE</p> <ul style="list-style-type: none"> Características como valores têm influência maior da cultura nacional. Outros aspectos considerados <i>hard</i> sofrem menos influência.

Fonte: Elaborado pelo Autor com base em Aktouf (1994), Cavedon (2008), Cucho (2002), Freitas (1997), Morgan (2006), Motta; Caldas (1997), Pires; Macêdo (2006) e Tanure (2009).

Diante do exposto no quadro 1, no presente trabalho, a **cultura** é compreendida como um processo compartilhado de construção de significados (realidade), através da interação natural entre seus membros, buscando uma adaptação coletiva ao meio externo.

Com base nesta concepção, admite-se ser possível a formação de várias culturas e subculturas, como reflexo do processo adaptativo ao tipo de ambiente do qual as mesmas fazem parte. Por este motivo, reconhece-se que as culturas apresentam características próprias, particulares, que as diferenciam de outras culturas. Em síntese, as culturas estão em permanente processo de mudança e transformação, que acontecem de maneira natural, e não por ação, intervenção direta ou decisão de autoridades ou lideranças.

Transportando tal concepção para o contexto das organizações, acredita-se na mudança, não por determinação da alta cúpula (embora se reconheça que esta possa influenciar indiretamente tal processo), mas por interesse das pessoas e a partir da interação entre elas, cujos resultados devem ser encarados como eventos probabilísticos e não determinísticos.

Diante da definição de cultura adotada neste trabalho, considera-se que a abordagem teórica mais adequada ao estudo das influências da cultura na gestão das empresas é a denominada por Tanure (2009) de divergência convergente.

As discussões da cultura no contexto das empresas e da influência dos traços culturais nacionais na gestão das organizações serão exploradas na próxima seção, que se inicia com um histórico de surgimento e popularização do termo cultura organizacional.

2.1.4 Cultura Organizacional e os Traços Culturais Brasileiros

A primeira utilização do termo “cultura organizacional” data de 1960 na literatura inglesa, fazendo referência ao clima organizacional. Seu sinônimo “cultura corporativa” foi cunhado e popularizado pelo livro homônimo de Terrence Deal e Allan Kennedy, de 1982 (PIRES; MACÊDO, 2006).

Barbosa (2002) explora e discute a utilização do termo cultura organizacional, comparando-o com os termos cultura corporativa e cultura empresarial. Para a autora, cultura organizacional é o termo guarda-chuva, no qual estão contidos os outros dois. Cultura corporativa seria o termo empregado em alusão ao conjunto de valores decididos pela alta gestão como os adequados para a organização, ao qual busca-se a adesão coletiva dos membros da organização. Já o termo cultura empresarial remete, para a autora, à organização simbólica do universo empresarial manifestado pela experiência cotidiana e pelo fluxo das ações e atividades presentes no interior da empresa. Por este termo valorizar o capitalismo do tipo empreendedor, ao longo do tempo passou a ser associado aos valores neoliberais, os quais serão discutidos no subcapítulo reservado à Gestão Pública.

A cultura organizacional tornou-se objeto de estudo e reflexão, por parte de gerentes, consultores organizacionais (BARBOSA, 2002) e da academia, especialmente a partir da década de 1980, por conta do desenvolvimento da indústria japonesa, cujos elementos culturais e práticas de gestão receberam a atenção mundial (FREITAS, 2010). Presume-se que o interesse sobre o estudo da cultura organizacional na década de 1980 deveu-se ao “declínio da produtividade norte-americana e ao notado ganho de competitividade dos japoneses, particularmente no setor automobilístico” (FREITAS, 2010, p.7). A passagem que Morgan (2006) relata em seu livro, em que um operário da Honda se incumbiu de acertar os limpadores de para-brisa dos carros da referida montadora estacionados no caminho de casa ilustra esta hipótese.

Além do “milagre japonês”, dois outros motivos podem ajudar a explicar, também, o interesse sobre o tema cultura organizacional: a busca intensa por soluções para os problemas

gerenciais, e “a necessidade de um ‘contra-ataque’ a problemas de desintegração da sociedade em função da fragmentação e da heterogeneidade de padrões culturais no período” (CHU, 2010, p.8). Os estudos sobre a cultura nos anos 80 ainda permaneceram em voga na década seguinte, devido à sua interconexão a dois temas de gestão em discussão à época: a globalização e a mudança organizacional (FLEURY; SHINYASHIKI; STEVANATO, 1997).

Entretanto, conforme apontam Motta e Caldas (1997), embora se reconheça um crescimento notável nos estudos sobre cultura organizacional na década de 1980, poucos foram os estudos que objetivaram a análise do tema à luz das raízes históricas, da formação e constituição do Brasil ou de seus traços culturais, inclusive até a década seguinte.

Caldas (2009) identifica seis pontos históricos importantes do processo de colonização do Brasil, que podem explicar peculiaridades e traços culturais nacionais, especialmente em comparação com os outros países latino-americanos. São eles: (1) o fato do descobridor da América não ser reconhecido pelos brasileiros como o descobridor do Brasil; (2) a diferenciação entre os modelos de colonização dos portugueses e dos espanhóis; (3) os reflexos na identidade, na orientação e na estrutura social do país resultantes da transformação ocorrida no Brasil no começo do século XVII; (4) a formação de uma estrutura profundamente hierárquica no país; (5) o respeito à autoridade resultante do aprendizado proporcionado pelas demonstrações de poder e força na arena política; e (6) a convergência da natureza e da cultura dos portugueses aos perfis culturais dos habitantes nativos e dos escravos, influenciando a formação do “povo brasileiro”, em termos éticos e comportamentais.

Com base na diferenciação entre os construtos “da casa” e “da rua” do antropólogo Roberto DaMatta, Cavedon (2008), visando uma adequada compreensão dos traços brasileiros presentes nas organizações, destaca que a casa é o lugar da família, o espaço moral, permeado pela afetividade e pelas relações amistosas, enquanto que a rua relaciona-se diretamente à violência, à frieza de um campo de batalha, à impessoalidade. Assim, para Cavedon (2008), a rua é relacionada, na cultura brasileira, ao trabalho, concebido como sinônimo de castigo. Entretanto, destaca a autora, haveria interesse em tornar a rua, ou seja, o local de trabalho, um ambiente familiar, onde a amizade, a consideração e o respeito pudessem existir. Neste sentido, o ambiente de trabalho torna-se um espaço permeado por ambiguidades e contradições, podendo assumir, em dadas circunstâncias, as características da casa e, em outras, as da rua (CAVEDON, 2008).

Chu (2010) também contribui com o campo de estudo da cultura, formulando seu Modelo Contemporâneo da Gestão à Brasileira (MCGB). Mesmo a autora defendendo um modo brasileiro próprio de administrar, seu modelo “reconhece as dificuldades em sistematizar de maneira homogênea e coerente toda a pluralidade e complexidade histórica, cultural, social e econômica de um país como o Brasil” (CHU, 2010, p.6).

Diante da discussão sobre a definição de um modelo cultural brasileiro, Carrieri e Leite-da-Silva (2006, p.57), alertam para a “necessidade de certo rigor epistemológico, no qual pesquisadores não simplifiquem o termo cultura, nem o apliquem de maneira superficial, como para indicar algo instrumentalizável”.

Assim, caminhando na discussão quanto à possibilidade ou não de se estabelecer um estilo brasileiro de administrar ou um modelo de gestão brasileiro, foram levantados traços presentes no contexto cultural brasileiro. Contudo, é importante frisar, com base em Chu (2010), que o fato de se definir determinadas características culturais brasileiras não

pressupõe um olhar único, rígido e imutável sobre este fenômeno. Pelo contrário, acredita-se na capacidade de transformação e modificação de suas características ao longo do tempo. Embora certos traços possam ser compartilhados e estar presentes em vários contextos nacionais, sua frequência e ocorrência parecem variar, de região para região, de estado para estado, de empresa para empresa. Neste último caso, inclusive, por conta da absorção de padrões internacionais e interpenetração de outras culturas no mesmo espaço de trabalho.

Neste sentido, Caldas (2009, p.61) alerta que representações culturais do Brasil são válidas, desde que:

“(a) tomadas meramente como “pontos de partida”, que levem a generalizações cautelosas feitas num primeiro contato, mas para os quais devem ser extraídos alguns refinamentos a partir da experiência local efetiva; (b) tomadas com cuidado por causa de suas profundas limitações e, portanto, usadas como “fontes de *insights*” quando ao ambiente de negócios em terras desconhecidas e não como mapas topográficos exatos, detalhados e definidos do terreno intercultural; e (c) usadas em conjunto com outras ferramentas mais baseadas em casos reais e menos generalizantes, derivadas da experiência e enriquecidas com as nuances de cada caso específico”.

Na sequência, serão discutidos seis traços brasileiros que, de acordo com Chu (2010) podem estar presentes, em maior ou menor grau, dependendo do contexto e da região, no universo cultural das empresas brasileiras.

2.1.4.1 *Formalismo*

Pode-se considerar que este traço cultural brasileiro se relaciona a características levantadas nos estudos de Hofstede e se refere à necessidade de evitar incertezas e ambiguidades e, conseqüentemente, à busca por instrumentos para redução do risco e aumento do controle. Isto aliado à “capacidade de elaboração de leis, regulamentos e normas, mesmo aquelas que não se afirmam”, também característica de nossa sociedade (TANURE, 2009, p.40), constituem o formalismo.

A partir da definição do formalismo emerge outra razão para caracterizá-lo como um traço cultural brasileiro: a necessidade de garantir a igualdade entre as pessoas pela via legal, já que a mesma não se revela, de fato, na sociedade brasileira. Tal como afirmam Aidar *et al* (2004):

“O descompasso existente entre as normas e a prática social é notável, denotando o tremendo formalismo jurídico brasileiro. Nossa igualdade legal esconde ou tenta esconder nossa profunda desigualdade social e moral. Por isso mesmo, no Brasil, todos somos iguais, mas cada um deve saber bem qual o seu lugar e não deve atrever-se a dele sair” (AIDAR *et.al.*, 2004, p.63-64).

Já para Chu e Wood Jr. (2008, p.973), o formalismo se reflete no excessivo apego às leis tendo em vista “discrepâncias entre o que é escrito e o que é realizado ou entre o que é dito e o que é de fato feito”. Para Motta e Alcadipani (1999), o formalismo está presente em uma infinidade de contextos sociais mundo afora. Entretanto, a sua manifestação, que implica na diferença entre o que as leis determinam e a sua não observação na conduta diária do “infrator”, acontece em diversos graus, dependendo do lugar de sua ocorrência. Os autores frisam que, no Brasil, um comportamento desviante, ou divergente do estabelecido pelas normas e regras, não é punido. Pelo contrário, ele é praticado de modo consciente e permissivo.

A causa do formalismo pode ser encontrada, também, em circunstâncias históricas. Até o momento que precedeu à abertura econômica e inserção do país na economia global, o contexto nacional era de instabilidade e, portanto, procurava-se evitar incerteza e ambiguidade. Embora excessivo, havia um formalismo considerado necessário. Entretanto, este traço parece ter se mantido no contexto brasileiro ao longo do tempo e, ainda pode ser detectado tanto no contexto público, como também no privado (CHU, 2010). Para Chu (2010), embora possa parecer enfraquecido, o formalismo continua um traço presente na gestão de empresas no Brasil.

O excesso de formalismo também é apontado como o principal responsável pelo surgimento do jeitinho (MOTTA; ALCADIPANI, 1999), especialmente pela sua capacidade de tornar as pessoas mais iguais (AIDAR *et.al.*, 2004).

2.1.4.2 Jeitinho

O jeitinho se refere ao “comportamento que visa à harmonização das regras e determinações universais da vida com as necessidades diárias do cidadão, buscando a realização de objetivos a despeito de determinações legais contrárias” (CHU; WOOD JR., 2008, p.972-973). “De um modo geral, o jeitinho é uma maneira especial de se resolver algum problema ou de se quebrar alguma regra, é uma situação criativa para algum problema emergencial” (CAVEDON, 2008, p.81).

Para os antropólogos brasileiros, o jeitinho se configura como uma estratégia de combate às condutas impessoais que devem reger as relações (CHU; WOOD JR., 2008), especialmente no universo profissional. “O domínio privilegiado do jeitinho é a organização burocrática brasileira, isto porque, esse tipo de organização é teoricamente impessoal, racional, anônima, conquanto o jeitinho é emocional” (CAVEDON, 2008, p.82).

As discussões sobre o jeitinho geralmente são permeadas por pontos de vista dicotômicos em relação à sua prática no contexto social e organizacional. Para alguns, o “jeitinho pode ser visto como uma espécie de símbolo de esperança num mundo onde a rigidez é a norma” (AIDAR *et.al.*, 2004, p.66). Sob este enfoque, o jeitinho é visto como uma estratégia de sobrevivência social, podendo reduzir a grande distância de poder existente na sociedade brasileira e, por consequência, nas suas organizações, e justificar a impossibilidade de cumprimento de leis ou normas aparentemente absurdas (AIDAR *et.al.*, 2004). Para outros, “o jeitinho pode significar favorecimento ou apadrinhamento por parte de governantes, políticos, proprietários ou dirigentes de empresa, causando a ira daqueles que não conseguiram obter o mesmo privilégio. Nesse sentido, é sempre visto como exemplo vergonhoso de uma exceção incabível” (AIDAR *et.al.*, 2004, p.66). Em muitos contextos, especialmente no campo internacional, o jeitinho “é percebido como um comportamento pouco profissional ou até mesmo amador. Gera para o país um sentimento de instabilidade e de falta de credibilidade nas instituições que o governam” (CHU; WOOD JR., 2008, p.979).

De qualquer forma, mesmo que pareça não conseguir angariar muitos defensores, o jeitinho não é considerado crime. “Diferentemente da corrupção, a concessão do jeitinho não é incentivada por nenhum ganho monetário ou pecuniário: a pessoa que dá o jeitinho não recebe nenhum ganho material ao concedê-lo” (MOTTA; ALCADIPANI, 1999, p.9). Na visão de Motta (1997, p.34), o jeitinho brasileiro “está próximo da malandragem, mas as duas coisas são diferentes. A malandragem implica predisposição para tirar vantagem, passar para trás e, eventualmente, enganar, o que o “jeitinho” não tem”. Dinheiro, *status*, ou algum tipo de ganho material indireto podem estar associados à obtenção do jeitinho, mas nenhum destes

elementos se sobrepõe a um bom papo, à cordialidade, à simpatia (CAVEDON, 2008). Para que o jeitinho seja concedido, o solicitante necessita convencer que a sua necessidade individual é mais importante que a determinação de caráter universal.

“Quem concede o jeitinho reavalia a justiça de leis e normas, que muitas vezes são vistas como inadequadas e extremamente impositoras. Além disso, aquele que o concede tem seu poder discretamente fortalecido, na medida em que passa de um simples cumpridor da lei para um avaliador de sua pertinência e aplicação” (MOTTA; ALCADIPANI, 1999, p.10).

Para estabelecer intimidade, cordialidade e aumentar as chances de se obter um jeitinho, as locuções como “amigo”, “parceiro”, “irmão”, “companheiro”, “querida”, dentre outras, são normalmente utilizadas pelo solicitante. Além deste mecanismo, sensibilizar o possível concedente do jeitinho aos problemas e dramas pessoais do solicitante é usualmente praticado por este último para aumentar suas chances de atingir seu objetivo (CAVEDON, 2008).

Na ótica de Motta e Alcadipani (1999), o jeitinho, quando utilizado, proporciona uma atmosfera de competição dentre seus atores e o Estado. Tanto quem solicita, que burla a norma, quanto quem concede, que avalia o caso, competem com o Estado. Os dois primeiros também competem entre si, possuindo, o solicitante, a ‘arma’ da sedução e o concedente, a autoridade.

“Além disso, os solicitantes competem entre si pelo poder de seduzir e eventualmente pelas relações sociais que colocam em jogo para atingir seus objetivos. Também, os concedentes competem entre si pela possibilidade de dar o jeitinho. Nesse caso, competem pela autoridade formal, pela liderança ou pelas relações sociais” (MOTTA; ALCADIPANI, 1999, p.12).

O fortalecimento das relações sociais, inclusive, confere *status* ao concedente e ao beneficiado pelo jeitinho, conforme será apontado no próximo traço cultural brasileiro.

Para autores como Chu (2010), Tanure (2009) e Prates e Barros (1997), os traços característicos da sociedade brasileira, que receberam olhares negativos no passado, vêm ganhando ressignificações ao longo do tempo, de forma a acompanhar as mudanças sociais. Este é o caso, por exemplo, do jeitinho, atualizado e modernizado para o que se convencionou chamar de flexibilidade, uma competência considerada valiosa pelas empresas nos dias atuais. A flexibilidade apresenta duas facetas: (1) a adaptabilidade, isto é, um conjunto de novos hábitos criado como um mecanismo de ajustamento de elementos operativos em função das normas e regras existentes, e (2) a criatividade, um elemento inovador de equalização das desigualdades por meio do caminho relacional, da ética pessoal (TANURE, 2009) ou, em outras palavras, do personalismo.

2.1.4.3 Personalismo

O jeitinho e o personalismo são vistos como traços típicos do contexto cultural brasileiro e se revelam na importância dada às pessoas e a seus interesses em prejuízo do coletivo:

“Nota-se, no Brasil, a cultura da pessoalidade, ou seja, o grande valor atribuído à pessoa, sendo que o pessoalmente íntimo é colocado, no mais das vezes, sobre o interesse da coletividade: os interesses pessoais são tidos como mais importantes do que os do conjunto da sociedade, ocasionando falta de coesão na vida social brasileira, na medida em que cada um favorece os seus e os membros de seu “clã” em detrimento do interesse coletivo” (MOTTA; ALCADIPANI, 1999, p.8).

Para Prates e Barros (1997), o personalismo está presente na atitude que busca a satisfação das necessidades da pessoa envolvida na questão para a tomada de decisão.

“O magnetismo exercido pela pessoa, por meio de seu discurso ou de seu poder de ligações (relações com outras pessoas), e não por sua especialização, parece destacar-se no cotidiano brasileiro. A rede de amigos, para não falar de parentes, é o caminho natural pelo qual trafegam as pessoas para resolverem seus problemas e, mais uma vez, obterem os privilégios a que aqueles que não têm uma “família” não podem habilitar-se. Este é o “cidadão” brasileiro, que se diferencia pela hierarquia e pelas relações pessoais” (TANURE, 2009, p.37).

O personalismo “indica o alto grau de confiança depositado na rede de amigos e familiares para resolução de problemas ou obtenção de privilégios” (CHU; WOOD JR., 2008, p.973). Adentra o ambiente de trabalho, segundo Motta (1997), pela necessidade de transferir este ambiente informal de confiança presente nas relações familiares ao contexto profissional.

“Quando procuramos construir uma rede de relações sociais pessoais em nosso mundo do trabalho, sinceramente ou não, estamos levando para o âmbito da racionalidade instrumental, para o terreno dos indivíduos, um pouco da racionalidade substantiva e da afetividade do mundo de nossa casa, do terreno das pessoas. Personalizando as relações, sentimos-nos mais seguros” (MOTTA, 1997, p.34).

Muitas vezes o valor dado ao relacionamento pessoal se sobrepõe às competências técnicas e profissionais (CHU; WOOD JR., 2008) e se reflete, de forma velada, nas análises de desempenho, como alerta Tanure (2009, p.49):

“As emoções ou as relações podem gerar consequências negativas quando melhorar a *performance* deixa de ser o foco do grupo. Avaliações impregnadas de amizade e pouco marcadas por neutralidade e profissionalismo podem, em algumas situações, gerar um sentimento de injustiça, prejudicando o desempenho da corporação”.

Ainda para esta autora, pesquisas apontam que os relacionamentos profissionais, eventualmente, podem se transformar em relações pessoais de amizade, especialmente no contexto brasileiro, onde apresentar-se como um indivíduo isolado ou “sem relações” é visto de forma negativa pelos outros membros da sociedade (TANURE, 2009). Além disso, “arrumar um padrinho” dentro da organização, por meio das relações pessoais de amizade ou parentesco, pode resultar em grandes chances, ou muitas vezes até mesmo a única possibilidade, de se obter uma promoção ou progressão profissional (FREITAS, 1997). Portanto, as pessoas tendem a valorizar mais o relacionamento próximo nas empresas marcadas pelo traço do personalismo em função da obtenção de vantagens ou melhores avaliações de desempenho no trabalho. Além disso, ambientes marcados por relacionamentos pessoais tendem a ser classificados como bons lugares para se trabalhar, embora apresentem grande probabilidade de interferência nas relações profissionais (CHU, 2010).

Desta forma, a sociedade brasileira e, por decorrência, as organizações que nela existem, tanto públicas quanto privadas, podem acabar por adotar uma postura relacional na sua gestão, ao invés de uma postura impessoal e meritocrática, gerando diferentes reflexos nos seus processos internos e nas tomadas de decisão.

Na sociedade relacional, requisitos do domínio racional-legal, ou seja, os elementos que conferem racionalidade e legitimidade à dominação burocrática, como a igualdade perante a lei, a universalidade na aplicação da norma e o princípio da isonomia, estão sujeitos à hierarquização social que distingue “indivíduos” e

“pessoas” e posiciona os seus membros de acordo com o peso de seus relacionamentos” (LUSTOSA, 2007, p.146).

Devido a estas características relacionais, na sociedade brasileira se tende a evitar posturas violentas, críticas e questionadoras, que possam resultar em embates, conflitos ou discussões no ambiente de trabalho. Esta aversão a conflitos está associada diretamente à adoção de uma postura conciliadora, afetuosa e dócil das pessoas nas empresas (FREITAS, 1997) fazendo surgir na literatura da área o que se convencionou chamar de “homem cordial” (CHU, 2010).

2.1.4.4 Cordialidade e Aversão a Conflitos

Um quarto traço cultural brasileiro marcante é a cordialidade. Chu e Wood Jr. (2008, p.980) identificam que ela “está presente por meio de comportamentos aparentemente amáveis e simpáticos, mas que não traduzem as reais intenções”. A cordialidade que marca as relações no contexto organizacional brasileiro não contém bondade, pois caracteriza-se tão somente por uma manifestação externa de aparente afetividade, não necessariamente verdadeira ou profunda (CHU, 2010). Tal comportamento “fica evidente nas atitudes de aparência polida tão peculiares aos brasileiros: teme-se ofender os outros, tratar mal, causar brigas etc.” (MOTTA e ALCADIPANI, 1999, p.8). Em outras palavras, evita-se a ocorrência de conflitos.

Segundo Chu (2010), o tratamento adequado dos conflitos, quando surgem, é dificultado pela importância que se dá às relações pessoais no ambiente de trabalho. Devido ao medo do confronto, não há um ambiente favorável para que as pessoas expressem suas críticas ou questionamentos. Para lidar com esta situação, o brasileiro se utiliza de mecanismos indiretos, como o humor, a ironia e o sarcasmo.

Além destes, outros comportamentos, considerados reativos, podem ser detectados no contexto brasileiro tais como a submissão e o excessivo respeito à autoridade. Em geral, as pessoas cumprem as ordens e realizam o que lhes é solicitado sem questionamentos ou discussão. Quando não há obediência às determinações superiores, tenta-se buscar consenso nas decisões, evitando-se, a todo custo, confrontos, críticas ou perspectivas divergentes, sobretudo se originados no nível inferior na estrutura de comando (CHU; WOOD JR., 2008).

De acordo com Tanure (2009), a intensidade com que se evita o conflito no Brasil não é a mesma entre pessoas que ocupam posições hierárquicas diferentes. Aqueles que se encontram em níveis inferiores da pirâmide organizacional tendem a evitar mais o confronto a fim de preservar uma estrutura estabelecida de relações pessoais.

A forma particular com que líderes e liderados ou com que pessoas localizadas em posições diferentes na hierarquia das empresas lidam com o conflito pode revelar outro traço cultural brasileiro: a postura de expectador, a qual será discutida a seguir.

2.1.4.5 Postura de Expectador

Como se vê, a cordialidade e a tendência a evitar conflitos no contexto corporativo no Brasil corroboram para o surgimento de um ambiente organizacional de incerteza e ambiguidade, propenso a posturas falsamente dóceis e subservientes dos subordinados, no qual as ordens são dadas, recebidas sem contestação e, muitas vezes, não cumpridas. Tal atmosfera, segundo Chu (2010), contribui para a ocorrência da postura de expectador, caracterizada pelo excessivo respeito ao poder depositado nas posições hierárquicas superiores. Este traço está diretamente relacionado, também, à submissão e à cordialidade dos empregados.

A postura de expectador, segundo Prates e Barros (1997) teria, como principais vertentes, o mutismo e a baixa consciência crítica, baixa iniciativa, pouca capacidade de realização por autodeterminação, e o repasse de responsabilidade para as lideranças.

A postura de expectador seria reflexo de uma constatação dos estudos de Hofstede sobre a sociedade brasileira: a grande hierarquização encontrada na maioria das empresas, o que faz com que seja longa a escalada entre os níveis de comando mais baixos para os mais elevados. Este abismo entre a base e o topo na pirâmide hierárquica das empresas brasileiras gera um sentimento de dependência dos liderados em relação aos líderes. Estes últimos, por sua vez, com o intuito de compensar esta explícita distribuição desigual de poder, acabam por assumir uma postura paternalista na gestão (TANURE, 2009).

2.1.4.6 Paternalismo

A existência de outro traço típico na cultura brasileira, o paternalismo, tem sido atribuída, segundo Davel e Vasconcelos (1997), às circunstâncias históricas da formação da sociedade brasileira e das primeiras relações do mundo do trabalho que aqui se estabeleceram. Com base na perspectiva dos citados autores, desde o processo colonial, a estrutura econômica do tipo familiar, centrada na figura autoritária do pai foi atribuída ao proprietário dos meios de produção. Naquela época, o senhor de engenho não era somente o proprietário das terras, mas a única referência da mão de obra escrava. A relação de dominação ali instalada ultrapassava o terreno econômico, conferindo ao senhor poder total na vida de seus explorados e na satisfação de todas as suas necessidades, mesmo sofrendo maus tratos e privações. Tal concentração de poder se explica pela distância dos latifúndios da autoridade central, localizada em Portugal.

Com o tempo, os engenhos evoluíram para as empresas, mas carregaram consigo raízes da estrutura social e econômica presentes à época. A imagem e a influência paternas do patrão foi sendo transferida ao chefe e, com elas, a dependência dos subordinados e o autoritarismo das chefias. O paternalismo, por meio da imagem da “grande família”, se configura, em muitos aspectos, como uma estratégia efetiva de controle e como ideologia (DAVEL; VASCONCELOS, 1997).

O paternalismo pode, ainda, estar presente tanto nos líderes quanto nos liderados, devido a um fenômeno psicossocial de dependência gerada nestes últimos em função da desigual distribuição do poder na sociedade brasileira. Os custos do paternalismo podem ser sentidos, na redução do grau de liberdade e de autonomia de quem se submete a ele (TANURE, 2009).

Além deste, outros prejuízos e implicações podem ser observados no âmbito organizacional ocasionados não só pelo paternalismo, como também pelos outros cinco traços culturais aqui apresentados. Esta questão será discutida no próximo subcapítulo, circunscrita, especialmente, ao âmbito da gestão pública brasileira.

2.1.5 Implicações dos Traços Culturais na Gestão Pública Brasileira

Os traços brasileiros aqui discutidos parecem estar espalhados pelos espaços e contextos nacionais, podendo se manifestar, em maior ou menor grau, de acordo com o local ou região de sua ocorrência. Suas implicações, portanto, podem ser sentidas tanto em organizações públicas quanto privadas.

Neste estudo, a concepção adotada de “organização pública” apoia-se em Pires e Macêdo (2006, p.92), “referindo-se ao seu caráter de organização gerida pelo poder público”.

Para Fadul e Silva (2009, p.1), “qualquer organização, pública ou privada sofre processos de transformação cultural, mesmo que não abandone completamente todos os traços culturais anteriores”. Tais autores chamam a atenção para as poucas pesquisas sistemáticas nos contextos públicos brasileiros apontando que a cultura organizacional neste setor não é imutável e nem tampouco permite generalizações, mesmo considerando-se a existência, por vezes marcante, dos traços do contexto cultural brasileiro aqui discutidos.

Pesquisas nestas áreas, segundo os autores, devem levar em consideração o processo de formação histórica de cada organização pública, o qual refletirá em seu contexto cultural específico.

Em seu trabalho, Lustosa (2007) analisa as implicações destes traços, ali denominados “mazelas brasileiras” na ainda hoje aparentemente não completada Reforma Administrativa do Estado. Segundo ele, estes traços são tratados, por vezes, como dados da realidade ou partes integrantes de nossa cultura ou, ainda, como resquícios do passado colonial.

Se compreendidos como dados culturais, para Lustosa (2007), poderão receber dois tipos de tratamento: (a) como mecanismo de compreensão da organização e do funcionamento do Estado, da conformação do sistema político e do padrão de democracia; ou (b) como ferramenta de levantamento dos obstáculos à denominada reforma, visando removê-los. A opção por cada uma das duas alternativas deverá ser determinada pela forma como a cultura é vista: se como uma variável dependente, passível de ser modificada e manipulada pelas mãos dos dirigentes e gestores, ou como uma variável independente, resultante das transformações naturais da sociedade e formada e transformada através da interação entre as pessoas (LUSTOSA, 2007).

Os aspectos relacionados às implicações dos traços culturais brasileiros na Gestão Pública serão discutidos no subcapítulo seguinte, bem como o papel da área de Gestão de Pessoas no processo da Reforma Administrativa do Estado.

2.2 GESTÃO PÚBLICA E GESTÃO DE PESSOAS EM ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS

Como se viu no subcapítulo anterior, traços considerados culturais brasileiros parecem gerar implicações na forma de administrar das empresas e no estilo de gestão adotado (CHU, 2010). No contexto das organizações públicas isso não é diferente. Tal discussão pode estar associada, diretamente, aos modelos de gestão pública adotados ao longo da história do Brasil, tais como o modelo patrimonialista, o burocrático, o gerencialista e os que se encontram no centro das discussões atualmente, dentre eles, a gestão societal. Todos estes modelos parecem relacionar-se, direta ou indiretamente, à necessidade de implantação da Reforma Administrativa do Estado.

Alguns teóricos abordam os traços culturais em seus estudos como condicionantes da Reforma do Estado (LUSTOSA, 2007), ou mazelas da sociedade brasileira, resultantes do seu processo histórico de colonização. Faz-se necessário trazer à baila as discussões sobre o papel da gestão de pessoas na Reforma do Estado, as contribuições que a área tem apresentado para acompanhar as mudanças na gestão pública e o possível caminho a ser percorrido nos próximos anos necessário à adequada realização desta reforma.

2.2.1 Modelos de Gestão da Administração Pública Brasileira

Antes de discutir o processo histórico pelo qual passou a gestão pública brasileira e o papel da área de gestão de pessoas na Reforma do Estado, foi necessário levantar as características resultantes de cada modelo da gestão pública brasileira e suas implicações na citada reforma. Para Lustosa (2007), não basta a simples identificação desses traços, mas sua adequada situação no contexto da reforma. Muitos deles, reconhecidos, inclusive, em grande parte pelo sufixo “ismo”,

“são quase sempre apresentados, isoladamente ou de forma interrelacionada, como patologias sociais ou históricas e tomados seja como dados – e, portanto, insuperáveis –, seja como aspectos estruturais da realidade, seja ainda como meros resquícios de um passado pré-moderno, informando diferentes posicionamentos com relação à reforma” (LUSTOSA, 2007, p.134).

Desta maneira, serão discutidos os três principais modelos de gestão – patrimonialista, burocrático e gerencialista – e suas características culturais que ainda podem ser encontradas no contexto da gestão pública brasileira.

2.2.1.1 Patrimonialismo e Modelo Patrimonialista

O patrimonialismo é considerado um traço marcante na formação do Estado brasileiro em períodos prévios à busca por maior racionalidade na administração pública. Este modelo se originou durante o processo de colonização do território brasileiro, para o qual foram enviados os criminosos de Portugal, a fim de que vivessem às custas do Tesouro sem, em contrapartida, exercer qualquer tipo de ofício. Na administração de D. Pedro II, “prevalecia o paternalismo e o nepotismo que empregava os inúteis letrados, na prática do bacharelismo, cujos critérios de seleção e provimento oscilavam entre o *status*, o parentesco e o favoritismo” (MARTINS, 1997, p.174).

A definição mais difundida sobre o patrimonialismo o compreende como a confusão entre o que é público e o privado (MARTINS, 1997, 171).

“A dominação patrimonial se apoia na existência de um quadro administrativo “puramente pessoal do senhor” não-burocrático, formado de companheiros ou súditos, recrutados por critérios de afetividade, lealdade e confiança e remunerado com prebendas ou feudos” (WEBER, 1999 *apud* LUSTOSA, 2007, p.143-144).

A herança patrimonialista teve reflexos marcantes nos processos de modernização da administração pública brasileira. Segundo Lustosa (2007), as reformas nunca objetivaram desestruturar os alicerces oligárquicos e estamentais existentes e, portanto, acabaram não alcançando o êxito desejado.

O patrimonialismo brasileiro, segundo o autor supracitado, fez emergir a necessidade de racionalizar a administração, provocando a busca por uma gestão pública mais profissional e impessoal, atributos estes contemplados pelo modelo burocrático.

2.2.1.2 Burocracia e Modelo Burocrático

O modelo burocrático surge no cenário da gestão pública brasileira como um remédio para as patologias provocadas pelo patrimonialismo. Assim, para combater o nepotismo e a

corrupção, a burocracia adota como princípio a defesa de um serviço público profissional e um sistema de gestão impessoal, formal e racional (BRESSER PEREIRA, 2006).

O processo de substituição do patrimonialismo pelo novo modelo ainda não é considerado encerrado, posto que traços do modelo anterior ainda parecem se manter visíveis na gestão pública brasileira. Para Martins (1997, p.175), a transição entre os modelos tem sido marcada “pelas descontinuidades e contradições político-administrativas do Estado, que impuseram um caráter dissociativo às tentativas de implementação de uma burocracia pública no Brasil”.

O histórico da modernização da administração pública brasileira tem sido marcado por dicotomias consideradas incompatíveis, dentre elas: política vs administração e burocracia vs democracia. Martins (1997) classifica estes embates como de difícil compatibilização, gerando uma disfuncionalidade recíproca entre estes sistemas que se colocaram como antagonicos na perspectiva do Estado.

“Ora tentou-se consolidar uma burocracia, racionalizando-se funcionalmente a administração, à revelia da política e à custa da democracia, ora tentou-se descaracterizar o caráter funcional da burocracia pública pretensamente até em nome da democracia; ora obstaculizada, ora estimulada pelos agentes do Estado e da política nacional” (MARTINS, 1997, p.175).

A burocracia pressupõe, dentre outras coisas, a impessoalidade no relacionamento, o que garante a aplicação do mesmo conjunto de regras indistintamente a todas as pessoas (RODRIGUES; SÁ, 1984 *apud* VILLARDI *et.al.*, 2007).

O modelo burocrático tradicional, desenvolvido por Max Weber e conhecido na Inglaterra como *progressive public administration*, teve adoção mais marcante no século XX em organizações públicas, privadas e do terceiro setor. Os três princípios básicos do modelo burocrático são: a formalidade, a impessoalidade e o profissionalismo (SECCHI, 2009).

“O profissionalismo está intimamente ligado ao valor positivo atribuído ao mérito como critério de justiça e diferenciação. As funções são atribuídas a pessoas que chegam a um cargo por meio de competição justa na qual os postulantes devem mostrar suas melhores capacidades técnicas e conhecimento. O profissionalismo é um princípio que ataca os efeitos negativos do nepotismo que dominava o modelo pré-burocrático patrimonialista” (MARCH, 1961; BRESSER PEREIRA, 1996 *apud* SECCHI, 2009, p.350).

Na burocracia, “a promoção do empregado para postos mais altos na hierarquia depende da experiência na função (senioridade) e do desempenho (*performance*)” (SECCHI, 2009, p.351-352). Para o modelo burocrático, segundo Secchi (2009), nenhum outro critério a não ser o mérito, deve ser utilizado na definição dos eleitos para ingressar no serviço público ou progredir em suas carreiras, sob pena de descumprimento dos princípios da impessoalidade e do profissionalismo.

Outra característica do modelo weberiano ou burocrático apontada por Secchi (2009) é a separação entre planejamento e execução, partindo-se do pressuposto de que a política é responsável pela elaboração de objetivos e a administração pública, responsável por transformar as decisões em ações concretas. Neste modelo, há preocupação com a eficiência organizacional, sobretudo em “como as coisas são feitas”. Busca-se o tratamento igualitário, em termos de salários, benefícios, etc. (isonomia), aos empregados que desempenham tarefas iguais, sendo a gestão norteadada pela desconfiança geral com relação à natureza humana, conforme defendido pela teoria X de McGregor.

Devido à influência de traços culturais brasileiros no contexto das organizações públicas e a características estruturais e históricas nacionais, a burocracia weberiana acabou adotando uma roupagem própria.

“No Brasil – um país onde as relações pessoais são extremamente valorizadas – a burocracia – um sistema fundado na impessoalidade – acaba assumindo as cores locais. O sistema é permeado por ambiguidades: de um lado existe o conjunto de relações pessoais estruturais, sem as quais ninguém pode existir como ser humano completo; de outro há um sistema legal formal moldado no direito individual e sustentado na ideologia burguesa” (AIDAR *et.al.*, 2004, p.70).

As ações de profissionalização da gestão pública com base no mérito, seguindo os preceitos da burocracia, têm início com a criação, em 1938, do Departamento Administrativo do Serviço Público – DASP, na era Vargas. Entretanto, tal profissionalização se revelou parcial, ainda incapaz de combater a índole patrimonialista, a qual, inclusive, se manteve predominante, tanto na administração quanto na política. O mesmo insucesso foi verificado pelas reformas propostas pelo regime militar iniciadas em 1967 (MARTINS, 1997).

O modelo weberiano sofreu severas críticas, identificadas por Merton como as disfunções da burocracia, exemplificadas por: impacto da prescrição estrita de tarefas sobre a motivação dos empregados, senioridade como critério principal para promoção funcional e arrogância funcional em relação ao público destinatário, especialmente na Administração Pública que goza de certo monopólio na prestação de serviços (SECCHI, 2009).

O modelo burocrático foi considerado, desta maneira, inadequado para o contexto institucional contemporâneo por sua presumida ineficiência, morosidade, estilo autorreferencial, e descolamento das necessidades dos cidadãos (SECCHI, 2009).

Para Caldas (2009, p.60), “o Brasil até hoje convive com uma burocracia arcaica, pesada, dispendiosa e tremendamente conservadora. Apesar de seu porte, não é nem eficiente, nem em grande parte limpa”. Diante do exposto, a burocratização da gestão pública brasileira acabou trazendo sequelas negativas, como alto custo do funcionalismo público e elevados níveis de corrupção.

Balassiano e Salles (2005) evidenciam a situação contraditória, paradoxal e ambígua que a tentativa de introduzir o modelo burocrático no Brasil ocasionou, a qual se caracteriza pela convivência dos sistemas formais de gestão com os informais, e pela busca da igualdade e isonomia pelas vias legais, ao passo em que se individualizam as relações.

A cultura administrativa brasileira (...) é refém dos paradoxos culturais existentes entre o formal e o informal, entre a hierarquia e a regra e o trato no nível do indivíduo, refletindo a complexidade de uma realidade composta por uma multiplicidade disforme de valores que fundamentam a referida cultura” (BALASSIANO; SALLES, 2005, p.17).

A busca pela eficiência e eficácia na administração dos recursos públicos, pelo foco na satisfação das necessidades dos usuários dos serviços públicos e pela consideração do desempenho individual para fins de reconhecimento e recompensa dos profissionais fizeram emergir o modelo gerencialista, o qual será discutido na sequência.

2.2.1.3 Gerencialismo e Modelo Gerencialista

O gerencialismo ou *managerialism*, termo como é conhecido internacionalmente, consiste num conjunto de pressupostos compartilhados que incluem:

“(a) a crença no livre mercado; (b) uma visão das pessoas como empresários de si mesmos; (c) a percepção da gestão como um meio para a excelência individual e a melhoria coletiva; (d) a utilização maciça de símbolos e palavras-chave relacionados ao *management* (por exemplo, inovação, sucesso e excelência); e (e) a convicção de que os conhecimentos de gestão permitem a otimização das atividades organizadas” (WOOD JR.; PAES de PAULA, 2008; RUMBLESBERGER, 2011, *apud* WOOD JR. *et.al.*, 2011, p.237).

A versão gerencialista na gestão pública, a *New Public Management*, foi amplamente difundida no Brasil e abriu a discussão sobre sua pertinência no contexto do Estado.

A administração pública gerencial (APG), segundo Bresser-Pereira (2006) surge como alternativa para a administração burocrática (APB) até então existente, tem por preceito primordial o alcance de resultados pelos agentes públicos, representados pelos políticos e pelos servidores, aos quais se outorga uma confiança limitada. Além de adotar a premissa de que o serviço público deve possuir um conjunto de metas e objetivos muito bem definidos que busquem, a todo o tempo, o bem-estar coletivo, a APG se caracteriza, igualmente, como um instrumento de controle e medição. Por consequência, deve ser capaz de indicar a retribuição e a recompensa adequadas e proporcionais aos que apresentarem o retorno esperado.

Assim, o foco do modelo gerencialista são os resultados, diferente da administração burocrática, que visava os processos (BRESSER PEREIRA, 2008, 2006).

Da APG fazem parte, dentre outras premissas: “a descentralização, a delegação de autoridade e de responsabilidade do gestor público e o rígido controle sobre o desempenho, aferido mediante indicadores acordados e definidos por contrato” (BRESSER PEREIRA, 2006, p.29).

A APG surgiu no cenário internacional no fim dos anos 70 e início da década seguinte, nos Estados Unidos e na Grã-Bretanha, quando partidos conservadores ocuparam o poder no governo. No país europeu, onde as reformas do Estado foram mais profundas, foi adotada uma série de medidas para tornar a administração pública mais flexível, descentralizada, eficiente e mais orientada para o cidadão (BRESSER PEREIRA, 2008, 2006). No país norte-americano a “reinvenção do governo” ocorreu em 1992, sob a presidência de Bill Clinton. No Brasil, quando a APG começou a ganhar corpo, as primeiras medidas visaram à redução dos gastos públicos, assim como em alguns países do mundo. O conceito de eficiência, definido como o alcance dos resultados ao custo mínimo, passou a ser difundido (BRESSER PEREIRA, 2006).

De acordo com a APG, existem quatro setores nos quais o Estado Moderno deve operar. São eles: (1) o núcleo estratégico, (2) as atividades exclusivas, (3) os serviços não exclusivos e (4) a produção de bens e serviços para o mercado. Em alguns destes setores, ainda haveria espaço para que a administração pública burocrática permanecesse. Defende-se, por exemplo, que no setor estratégico, onde a eficácia possuiria peso maior que a eficiência defendida pela administração gerencial, os quadros de pessoal sejam ocupados por servidores de carreira, com conhecimento técnico. Isto, segundo Bresser-Pereira (2006) se deve à preocupação em manter o *modus operandi*, não permitindo que a gestão pública fique à mercê da política e dos

partidos que a ocupem e garantir, assim, de forma profissional, impessoal e apartidária, o funcionamento do Estado (BRESSER PEREIRA, 2006).

No setor estratégico, portanto, o benefício da estabilidade do servidor público não tem sido tão criticado pelos defensores do gerencialismo, o que não ocorre no âmbito de outros setores. Nas atividades exclusivas e nos serviços não exclusivos, a gestão deve, sim, ser descentralizada, pela ótica gerencialista. No setor de produção de bens e serviços, há consenso de que a propriedade deve ser privada, cabendo ao Estado exercer o controle dos serviços através das agências reguladoras. No setor estratégico, porém, a propriedade permanece estatal (BRESSER PEREIRA, 2006).

Para Secchi (2009), os novos modelos organizacionais que emergiram como alternativas à burocracia, como o gerencialismo e a governança, compartilham características com o próprio modelo weberiano, dentre elas o fato de continuarem a colocar ênfase na função controle e não se apresentarem, de fato, como modelos de ruptura. Segundo o autor, ao invés de falar em ascensão, predomínio e declínio de modelos organizacionais, seria mais frutífero falar em um processo cumulativo de mudanças nas práticas e valores. Entre organizações e dentro de uma mesma organização, podem ser encontrados diferentes graus de penetração dos diversos modelos organizacionais aqui discutidos (SECCHI, 2009).

O modelo gerencialista, portanto, surgiu com a missão de tornar a administração pública mais eficiente, descentralizada e impessoal, preocupada em prestar um serviço público ao cidadão por meio de profissionais qualificados e recompensados de forma meritocrática (BRESSER PEREIRA, 2008, 2006). Por todos esses motivos, aumentou, no Brasil, a expectativa pela aguardada e necessária Reforma Administrativa do Estado, cujos desdobramentos, êxitos, fracassos e desafios ainda se encontram em construção no campo da gestão pública brasileira.

2.2.2 A Reforma Administrativa do Estado

Abordar a Reforma Administrativa do Estado significa discutir as razões responsáveis pela redefinição do papel do Estado.

Após a crise fiscal ocasionada pela recessão dos anos 70, e a situação de “ingovernabilidade”, marcada pela incapacidade de gerir seus próprios problemas, o Estado brasileiro incorporou três dimensões de atuação: a econômica, a social e a administrativa. A dimensão econômica é marcada pela intervenção do Estado na economia; a social está pautada em políticas públicas para a satisfação das necessidades básicas da população; e a dimensão administrativa está amparada no modelo burocrático para garantir a impessoalidade, a racionalidade e a neutralidade no seu funcionamento interno (ABRUCIO, 2006; PAES DE PAULA, 2005).

Outro fator responsável pela crise do Estado foi a globalização, que reduziu seu poder de intervenção e controle de mercado, através do fortalecimento das multinacionais. Esta crise resultou em duas consequências. A primeira refere-se à decisão de reduzir os gastos públicos; e a segunda, à discussão do aumento da eficiência governamental, o que implicaria na substituição do modelo administrativo weberiano, considerado apegado às normas e procedimentos e, portanto, responsável pela lentidão e ineficiência do Estado. Aliado a isso, pairavam críticas sobre a burocracia no sentido de que privilegiava poucos em detrimento de muitos, em oposição à neutralidade por ela defendida, o que contribuiu para a crença de que o setor privado possuía o modelo de gestão ideal (ABRUCIO, 2006).

Estas razões – a recessão dos anos 70 e a globalização – ajudam a explicar a crise profunda na qual mergulhou a burocracia nos fins dos anos 70 e início da década seguinte. A alternativa que se apresentou ao modelo burocrático foi o gerencialismo, que emergiu acompanhado de demandas por redução dos gastos públicos, privatizações, adoção de sistema de mensuração do desempenho organizacional, *empowerment*, etc. (ABRUCIO, 2006).

A preocupação mundial, após a crise dos anos 80, foi com a questão de como realizar o ajuste estrutural através da Reforma do Estado, para atender a um mundo cada vez mais globalizado. No então governo de Fernando Henrique Cardoso (FHC), inclusive, criou-se um ministério para cuidar exclusivamente desta reforma. Em 1995, então, por meio do Plano Diretor, a transformação da administração pública brasileira, de burocrática à gerencial, passa a ser uma prioridade política do governo (BRESSER PEREIRA, 2006).

No repensar da atuação do Estado, foram retiradas de sua responsabilidade a produção de bens e serviços, tarefa considerada típica de mercado, concentrando-se no fortalecimento da competitividade da indústria local, por exemplo. Revelou-se necessária uma ampla reforma, perpassando dimensões políticas, econômicas e administrativas. Estas últimas consideradas capazes de tornar o funcionalismo público alinhado às bases do capitalismo contemporâneo, permitindo a aplicação de correções pontuais, sem provocar problemas maiores. Entretanto, as medidas adotadas pelo governo neoliberal de FHC, que almejavam a intervenção mínima do Estado na economia, não renderam o crescimento e o desenvolvimento esperados (BRESSER PEREIRA, 2006).

Na Inglaterra, a introdução do modelo gerencialista na gestão pública veio acompanhada de críticas, devido a sua incapacidade em mensurar aspectos da gestão pública como equidade e justiça. As críticas dos ingleses à adoção do gerencialismo puro no país não visavam à derrubada do sistema de gestão, mas a incorporação ao mesmo de aspectos considerados importantes para a efetividade da administração pública, como a qualidade dos serviços. O receio dos especialistas era de que a busca desenfreada pela produtividade através da redução dos gastos do Estado prejudicasse o nível dos serviços prestados à população (ABRUCIO, 2006).

De acordo com Abrucio (2006), cinco dilemas básicos dominaram as discussões sobre a reforma da administração pública: (1) a defesa do planejamento estratégico resultar do consenso de todos (funcionários públicos e população), o que dificilmente seria visto como ideal para o contexto da gestão pública brasileira; (2) a rivalidade entre lógica fiscal (concentrada na redução dos gastos no curto prazo) e lógica gerencial (preocupada com a profissionalização dos funcionários, cujo retorno financeiro somente apareceria no médio ou longo prazo); (3) a descentralização das políticas que, “em geral, aumentam as desigualdades entre as regiões e fragmentam a prestação do serviço público” (ABRUCIO, 2006, p.194), prejudicando a equidade; (4) a incomunicabilidade entre os que formulam as políticas (em geral, sem ter conhecimento de campo) e os que a executam (em geral, sem saber por que o fazem) e a dificuldade na identificação do responsável pela prestação global dos serviços, impossibilitando a *accountability*; e, por último, (5) a falta de definição do tipo de Estado que se quer construir no Brasil neste século.

As discussões sobre a concepção da atuação do Estado decorreram do processo de globalização, cuja ideologia defende a redução do poder estatal no mercado, levando à previsão do fim dos Estados-nação. Contrapondo esta ideia, emerge a necessidade de capacitar os governos a responder aos desafios externos e preservar sua soberania. Assim, se alinhavam as bases da governabilidade (DINIZ, 2010).

Diante das questões colocadas em relação à difusão da ideologia neoliberal e às implicações que este modelo gerou na gestão pública brasileira, Diniz (2010) propõe uma reflexão sobre a globalização, o nacional-desenvolvimentismo, e a redefinição do papel do Estado. Para a autora, a reinterpretação do processo de globalização, por exemplo, aponta para o seu teor multifacetado, enfatizando as dimensões políticas e institucionais e requerendo “a expansão e o aperfeiçoamento das capacidades estatais” (DINIZ, 2010, p.22).

No que concerne à questão do desenvolvimentismo, durante o período compreendido entre 1999 e 2003,

“difunde-se a percepção de que as políticas neoliberais tiveram um alto custo social, gerando efeitos perversos de grande impacto, como os altos índices de desemprego, a recessão, a redução do mercado formal de trabalho (eliminação de cerca de dois milhões de empregos formais na indústria) e a destruição do já precário sistema de proteção social” (DINIZ, 2011, p.509).

Segundo Diniz (2011), retoma-se a discussão de outros modelos alternativos de gestão pública, em oposição ao vigente. Entretanto, ressalta a autora, mesmo reconhecendo avanços no debate, até o momento, não é possível identificar uma coalizão claramente articulada em torno de um novo modelo de desenvolvimento para o país.

Paes de Paula (2005) contribui com o campo comparando o gerencialismo e a gestão societal, um dos modelos alternativos emergentes, por meio de seis análises: (1) origem, (2) projeto político, (3) dimensões estruturais, (4) organização do aparelho do Estado, (5) abertura das instituições à participação social e (6) abordagem de gestão.

A gestão societal ou administração pública societal (APS), segundo a citada autora, se propõe a estabelecer a prometida articulação entre Estado e sociedade, combinando democracia representativa e participativa. O modelo de gestão societal se concentra nas dimensões sociopolíticas e trabalha na elaboração de estruturas com o objetivo de viabilizar a participação popular nas decisões. Como resultado, Paes de Paula (2005) apresenta os limites de cada modelo e seus pontos positivos. Destaca como um dos limites do gerencialismo a ênfase nas ações econômicas de redução dos gastos públicos, o que ocasionou a diminuição do Estado através da privatização em massa de empresas públicas. Quanto à gestão societal, os limites se localizam na ausência de uma estratégia capaz de articular as questões econômicas e institucionais e na falta de uma proposta de organização do aparelho do Estado.

Como pontos positivos, Paes de Paula (2005) cita a clareza quanto à organização do Estado e os métodos de gestão apresentados pelo gerencialismo. Já no modelo societal, o destaque vai para a busca do desenvolvimento que abarque os interesses nacionais. A autora considera que ambos são complementares, pois focam em questões diferentes: o gerencialismo na economia e o modelo societal nas políticas sociais, evidenciando, assim, que o país caminha para o desenvolvimento de uma gestão bem brasileira, com aspectos positivos desses dois modelos.

Diante do discutido em relação às mudanças provocadas pela Reforma Administrativa do Estado e dos avanços e insucessos trazidos pelos modelos alternativos à burocracia, como o gerencialismo e a gestão societal, cabe a reflexão quanto ao papel da gestão de pessoas nesse processo suas contribuições à adequada implantação da citada reforma e o caminho ainda ser percorrido.

2.2.3 O Papel da Gestão de Pessoas na Reforma Administrativa do Estado

A gestão de pessoas parece ter papel fundamental para a modernização do Estado. Flexibilizar a gestão e tornar a estrutura mais leve, segundo Siqueira e Mendes (2009), são ações consideradas indispensáveis para a transição do modelo burocrático para o pós-burocrático ou gerencialista. Os autores apontam para a necessidade de se desenvolver modelos de gestão específicos para as organizações públicas, em respeito a suas singularidades e lógica própria, não praticando uma importação acrítica de tecnologias gerenciais originadas no setor privado.

Um dos principais desafios da gestão de pessoas, após o início da Reforma Administrativa do Estado, segundo Ballassiano e Salles (2005), consistiu na transição e adaptação de suas ferramentas a um novo modelo de gestão, composto por princípios diferentes do anterior modelo burocrático.

Especialmente no concernente à avaliação de desempenho, o objetivo era substituir um instrumento burocrático, que servia apenas para a concessão de progressões sem considerar as responsabilidades individuais nos resultados esperados. Os autores apontaram ser necessário um novo instrumento com um novo escopo, capaz de considerar a produtividade, as entregas e o desempenho individual na concessão de promoções. A área de gestão de pessoas passa, então, a abarcar uma nova missão: a implantação de um sistema de recompensas meritocrático que considere o desempenho do empregado nas decisões relativas a seu respectivo encarecimento (BALASSIANO; SALLES, 2005).

Segundo Barbosa (1999), a discussão quanto à introdução da meritocracia na gestão de carreira tem sido colocada na condição de “ordem do dia” com a Reforma Administrativa do Estado. A preocupação com a possível derrubada da estabilidade do funcionalismo público, abrindo precedente para realizar demissões por baixo desempenho, caiu como uma bomba, segundo a autora, numa sociedade desacostumada a instrumentos de avaliação, tendo no desempenho uma séria ameaça à continuidade de um processo de promoção baseado, historicamente, na senioridade e no personalismo. Contudo, as mudanças no escopo da área de gestão de pessoas contemplavam, também, ações de capacitação e treinamento dos profissionais do setor público a fim de contribuir para o alcance de suas novas estratégias de gestão (SILVA; FADUL, 2007).

No entanto os resultados do estudo realizado por Silva e Fadul (2007) na Secretaria de Fazenda do Estado da Bahia para verificar o alinhamento das transformações ocorridas na Gestão de Pessoas, visando à modernização da Gestão Pública impulsionada pela *New Public Management*, apontaram que a denominada “modernização” da gestão do governo baiano privilegiou mudanças, por exemplo, na infraestrutura, ocasionando o adiamento e a lentidão das ações na área de gestão de pessoas. O estudo aponta para a escassez de investimentos em capacitação e desenvolvimento na área, o que poderia resultar no desalinho e na dificuldade em acompanhar as mudanças implementadas em outros segmentos.

Entretanto, o pleno entendimento do papel da gestão de pessoas no contexto da administração pública, especificamente no âmbito da Reforma do Estado, permeia o processo evolutivo que a própria área percorreu no contexto brasileiro, o qual implicou, inclusive, na mudança de seus pressupostos básicos. Tal questão é o objetivo principal da subsequente seção.

2.2.4 A Área de Gestão de Pessoas No Brasil

O caminho foi longo para que a área de Gestão de Pessoas pudesse se utilizar desta nomenclatura, não somente no Brasil, mas em todo mundo (GIL, 2006).

No quadro 2 é traçado um panorama do desenvolvimento da área no país, iniciando como Administração de Pessoal até chegar à Gestão de Pessoas, em paralelo ao histórico do cenário político da gestão pública brasileira.

Quadro 2: Evolução da Área de Gestão de Pessoas (GP) e as Mudanças no Cenário Político da Administração Pública Brasileira

Período (aproximado)	Fases da GP	Característica da GP	Administração Pública Brasileira (Mudanças no Contexto Político)
Antes de 1930	Pré-jurídico trabalhista	<ul style="list-style-type: none"> Atividades restritas aos cálculos da retribuição pelo trabalho prestado; descentralização das funções. 	<ul style="list-style-type: none"> Inexistência de legislação trabalhista ou de leis e decretos que disciplinem a relação entre capital e trabalho; presença do Patrimonialismo na Administração Pública Brasileira.
Década de 1930 até meados da década de 1940	Burocrática	<ul style="list-style-type: none"> Advento da legislação trabalhista (CLT); surgimento do departamento pessoal para atender às necessidades legais. 	<ul style="list-style-type: none"> 1ª Fase do 1º Ciclo Desenvolvimentista Brasileiro; introdução da ideologia do capitalismo industrial; adoção do profissionalismo na Administração Pública por meio do Modelo Burocrático.
Meados da década de 1940 até meados da década de 1960	Tecnicista	<ul style="list-style-type: none"> Implementação dos subsistemas de RH; preocupação com a eficiência e o desempenho. 	<ul style="list-style-type: none"> 2ª Fase do 1º Ciclo Desenvolvimentista Brasileiro; implantação da indústria automobilística; surgimento do regime democrático do pós-guerra; estruturação dos sindicatos.
Meados da década de 1960 até final da década de 1970	Sistêmica	<ul style="list-style-type: none"> Surgimento da gerência de RH e do responsável de relações industriais; integração dos enfoques administrativo, estruturalista e comportamental; influência dos paradigmas <i>taylorista</i> e <i>fordista</i> na gestão de RH (foco na produtividade); atuação do RH na conciliação entre sindicatos e empregadores; foco na otimização de recursos e no controle. 	<ul style="list-style-type: none"> Defesa da aliança com os empresários industriais; 2º Ciclo do Nacional-Desenvolvimentismo; associação entre estratégia desenvolvimentista e regime autoritário; fortalecimento dos movimentos sindicais (greves); expansão dos conselhos econômicos no aparelho estatal; Crise do Petróleo.
Década de 1980	Transformativa	<ul style="list-style-type: none"> A GP passa por reformas estruturais profundas; migração da FRH para as áreas operacionais; surgimento do movimento da qualidade; introdução da ideologia do <i>management</i> (gerencialismo). 	<ul style="list-style-type: none"> Era Pós-Desenvolvimentista; instabilidade econômica; ações da agenda neoliberal no mundo: privatizações, abertura comercial e liberação dos fluxos financeiros; surgimento da <i>New Public Management</i>.

Período (aproximado)	Fases da GP	Característica da GP	Administração Pública Brasileira (Mudanças no Contexto Político)
De 1990 até hoje	Estratégica	<ul style="list-style-type: none"> • Atuação mais estratégica, com foco no alcance dos objetivos organizacionais e individuais; • surgimento da Gestão de Pessoas; • difusão da gestão por competências; • adoção da concepção da liderança facilitadora; • preocupação com a gestão da mudança. 	<ul style="list-style-type: none"> • Fortalecimento e Corrosão da coalizão neoliberal no Brasil; • surgimento de outros modelos em substituição à <i>New Public Management</i>, como a Gestão Societal.

Fonte: Elaborado pelo Autor com base em Wood Jr (2004), Gil (2006), Dutra (2009) e Diniz (2011).

As primeiras atividades relacionadas à Gestão de Pessoas surgiram no Brasil entre 1890 e 1930 e restringiam-se “às tarefas correspondentes aos cálculos da retribuição a que os trabalhadores faziam jus em decorrência do trabalho prestado” (GIL, 2006, p.53). Esta fase, denominada de pré-jurídico trabalhista (WOOD JR., 2004), contemplava as atividades operacionais da área que viriam a compor, no futuro, as atribuições do Departamento Pessoal.

Entre 1930 e 1950, intervenções foram feitas na área trabalhista durante o governo Vargas, culminando na criação, em 1943, da Consolidação das Leis do Trabalho, a CLT (GIL, 2006). Neste período, que compreende a fase burocrática da Gestão de Pessoas no país, foi criado o Departamento de Pessoal (DP), para atender as necessidades legais da recém-aprovada CLT (WOOD JR., 2004). A Administração de Pessoal originada neste período apresentava um cunho legal, disciplinador, punitivo e paternalista e era personalizada na figura do Chefe de Pessoal, cuja responsabilidade era cuidar das rotinas trabalhistas e disciplinares (GIL, 2006).

No campo da gestão pública surge, no período citado, o chamado Desenvolvimentismo Brasileiro, apoiado pela ideologia difundida pelo capitalismo industrial, caracterizado pela junção do pensamento autoritário e industrialista, da doutrina corporativa e da “concepção do papel de um Estado forte e intervencionista para viabilizar a ruptura com o modelo oligárquico da República Velha” (DINIZ, 2011, p.494). O legado da Era Vargas não só era composto pelo desenvolvimento autárquico e pelo intervencionismo estatal, como, também, adotava como bandeira o profissionalismo da Administração Pública (PECI, 2008).

De 1946 a 1964, instaura-se a segunda fase do primeiro ciclo do nacional-desenvolvimentismo, acompanhando o surgimento do regime democrático do pós-guerra (DINIZ, 2011). “As grandes empresas começam a criar Departamentos de Relações Industriais” (GIL, 2006, p.54), dando corpo à fase tecnicista, preocupada com a eficiência e o desempenho. A visão predominante do movimento à época defendia a aliança com os empresários industriais brasileiros a fim de romper com a hegemonia das oligarquias agrárias (DINIZ, 2011). Neste período, “as empresas multinacionais foram as principais responsáveis pela introdução, no Brasil, de princípios de divisão do trabalho, de valores relacionados à meritocracia e de práticas de GRH, tais como recrutamento, seleção, treinamento e desenvolvimento” (WOOD JR, TONELLI; COOKE, 2011, p.234).

Inicia-se uma fase de mudança de pressupostos na área da Administração de Pessoal (ou Departamento Pessoal), resultando na alteração de sua nomenclatura para Administração de Recursos Humanos (ARH). Apoiado nos estudos de Storey, Wood Jr. (2004) ressalta como principais motivos para a adoção da nova nomenclatura: a orientação para o desempenho do

negócio e a concepção do ser humano como um ‘recurso’ da organização, assim como os materiais, financeiros, etc. Isto porque, até então, a área, enquanto Departamento Pessoal, limitava-se ao cumprimento da legislação trabalhista aprovada na década de 1930. A ARH apresentava, ainda, como características, a crença no ser humano como “a chave para o sucesso”, a defesa do alinhamento da área com os objetivos estratégicos da organização relacionados ao desempenho, e a orientação pelo “princípio de agregação dos elementos de ação gerencial” (WOOD JR., 2004, p.281).

Embora a “transformação” da área para uma Gestão de Recursos Humanos (GRH) tenha sido observada no campo ideológico, o mesmo parece não ter ocorrido na prática. Problemas foram detectados, como a introdução de novas visões, valores e crenças organizacionais, de forma *top-to-down* (WOOD JR., 2004), da alta cúpula ao chão de fábrica, sem se atentar para a necessidade de consolidar estes valores na base da organização, por meio das interações dos indivíduos, e não por vontade e imposição da gestão.

Tal característica imputada à GRH culminou nas tentativas de controle dos valores simbólicos e culturais dos indivíduos através das ações gerenciais. Esta constatação, paradoxal e carregada de ambiguidade, ao mesmo tempo em que estabelece uma aproximação aos aspectos subjetivos, por natureza, inerentes aos seres humanos, também adota os valores e paradigmas funcionalistas, reconhecidamente apoiados no positivismo e no determinismo, o que “revela uma crença *taylorista* numa melhor prática” (WOOD JR., 2004, p.281).

Embora preocupada em assumir um papel mais estratégico na organização, a ARH ainda permaneceu presa, até meados da década seguinte, ao paradigma funcionalista, o qual pretendia abandonar com a recente mudança de nomenclatura, posto que se imbuíu da busca pela eficácia na gestão por meio da introdução de técnicas, ferramentas e modelos (VILLARDI *et.al.*, 2007) racionais e, supostamente, de controle do indivíduo.

Entre 1964 e 1980 começa-se a considerar o administrador de empresas como profissional com competência para atuar na área de Recursos Humanos. “Ele, que teve sua profissão regulamentada pela Lei nº 4.760, de 08/09/1965, tornou-se, ao lado do economista, o profissional mais requerido para conferir racionalidade ao sistema econômico” (GIL, 2006, p.55). Este período, caracterizado como sistêmico da GRH, foi marcado pela integração entre os enfoques administrativo, estruturalista e comportamental (WOOD JR., 2004), com ênfase em áreas como treinamento e desenvolvimento, cargos e salários e benefícios (GIL, 2006).

Neste período, ocorre o segundo ciclo do desenvolvimentismo, durante o governo militar. Além disso, observa-se a associação entre estratégia desenvolvimentista e regime autoritário e “a expansão dos conselhos econômicos de estilo corporativista no interior do aparelho estatal, propiciando a diversificação dos canais de interlocução entre o setor público e o setor privado” (DINIZ, 2011, p.496).

De 1975 a 1980 o modelo desenvolvimentista entra em declínio, dando início ao período chamado de Era Pós-desenvolvimentista, que se estende até 1990, marcada pela instabilidade econômica. Este declínio provocou, na década seguinte, um corte no caminho que o capitalismo vinha percorrendo no cenário nacional. O período foi marcado pelas ações da agenda neoliberal, compreendendo programas de privatização, abertura comercial e liberalização dos fluxos financeiros, dentre outros (DINIZ, 2011).

Entre 1978 a 1989, as áreas de Recursos Humanos de muitas empresas “foram seriamente afetadas, inclusive com a desativação de setores inteiros, sobretudo de treinamento e

desenvolvimento” (GIL, 2006, p.56). Os autores Wood Jr, Tonelli e Cooke (2011) classificam este período como “movimento colonizador norte-americano”, marcado pela introdução da ideologia do *management*, ou gerencialismo, nas práticas administrativas. Deste movimento, conceitos como descentralização, *downsizing*, *empowerment*, excelência, reestruturação, remuneração variável, entre outros, se popularizaram (GIL, 2006). As organizações passaram por reformas estruturais profundas, e a febre da qualidade ganhou espaço (WOOD JR., 2004).

No período que se estende de 1980 a 2010, denominado de “neocolonização”, os reflexos do discurso do *management* são sentidos na adoção de valores individualistas relacionados ao sucesso e à excelência. Na área de Gestão de Carreira, novos métodos de avaliação são desenvolvidos, passando a classificar funcionários de acordo com matrizes de desempenho (WOOD JR, TONELLI; COOKE, 2011).

Engajada com o papel estratégico que vinha buscando desempenhar, a Administração de Recursos Humanos começa a introduzir a adaptabilidade e a flexibilidade como elementos importantes da filosofia defendida à época (VILLARDI *et.al.*, 2007). Dessa forma, começa-se a repensar a atuação da área “de forma a integrar os objetivos de longo prazo da organização, as variáveis relevantes do ambiente e as necessidades decorrentes em termos de pessoas” (LACOMBE; TONELLI, 2001, p. 159). Ganha corpo a transição entre a Administração de Recursos Humanos, então em voga, para a Gestão Estratégica de Pessoas (GEP), adotando a gestão por competências (cujas etapas do planejamento são apresentadas na figura 3 a seguir) e a mudança organizacional como principais preocupações.

Figura 3: Etapas do Planejamento Estratégico de Pessoas com Foco em Competências



Fonte: Elaborado pelo Autor com base em Brandão e Bahry (2005).

Como demonstrado, na figura 3 são apresentadas as etapas e as principais ações do planejamento estratégico de pessoas com foco em competências, conforme tem sido exigido das organizações públicas federais com ênfase desde a promulgação do Programa GesPública pelo Decreto 5378, em 2005, e do Decreto lei 5707, em 2006 (BRASIL, 2005; BRASIL, 2006). No tópico a seguir, discute-se o processo de mudança organizacional a partir da gestão estratégica de pessoas.

2.2.5 Gestão Estratégica de Pessoas e O Processo de Mudança Organizacional

O movimento da Gestão Estratégica de Pessoas (*Strategic Human Resource Management*) “confere à área de gestão de pessoas atribuição, supostamente inédita, de fomentar a conexão entre as pessoas e os resultados que a organização pretende alcançar” (CAMÕES; MENESES, 2012, p.2).

Segundo Gil (2006, p.17), a Gestão de Pessoas “é a função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais”. Esta nova concepção acerca das pessoas como parceiras da organização, parece considerar o aspecto subjetivo presente no contexto (DAVEL; VERGARA, 2001) e surge com a missão de substituir o olhar determinístico e positivista lançado pela GRH sobre o ser humano, responsável pela sua classificação como meros recursos, assim como os financeiros e materiais (GIL, 2006). Entretanto, mais uma vez, a prática parece não ter acompanhado o discurso.

Tanure, Evans e Cançado (2010) analisaram a atuação da Gestão de Pessoas tomando como base o modelo denominado “Quatro Faces do RH”, o qual pressupõe quatro papéis possíveis de atuação da área nas organizações, quais sejam: (1) executor, o qual se concentra basicamente nas atividades operacionais de recursos humanos (departamento de pessoal, recrutamento e seleção, cargos e salários, treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho e relações trabalhistas); (2) construtor, que atua na edificação interna das funções de RH de forma efetiva, a fim de garantir que a estratégia seja apoiada pelas políticas e práticas de RH; (3) parceiro, que busca a interface entre as estratégias organizacionais e as mudanças promovidas no ambiente externo; e (4) navegador, que se preocupa em desenvolver as capacidades da organização e dos indivíduos de forma a prosperarem em um mundo em mudança constante, capacitando-os a transitarem por paradoxos, contradições e dualidades, tais como: curto prazo vs longo prazo, centralização vs descentralização, cooperação vs competição, etc.

Para coletar dados empíricos e desenvolver o modelo quatro faces do RH, foi realizada pelos autores, uma pesquisa com 172 presidentes das 500 maiores empresas do Brasil na qual os entrevistados expuseram suas opiniões sobre o papel que o RH exercia em suas organizações. Apesar da adoção de técnicas modernas de gestão, os resultados revelaram o RH como executor na maioria das empresas nacionais e como construtor nas multinacionais. Nas organizações públicas, 100% dos entrevistados posicionaram seus departamentos de RH no papel de executor.

Embora a área de Gestão de Pessoas venha sendo requisitada a atuar de maneira cada vez mais estratégica nas organizações (GIL, 2006), o retorno respectivo ainda não veio a contento, especialmente no contexto das organizações públicas, como revelaram os resultados da pesquisa de Tanure, Evans e Cançado (2010).

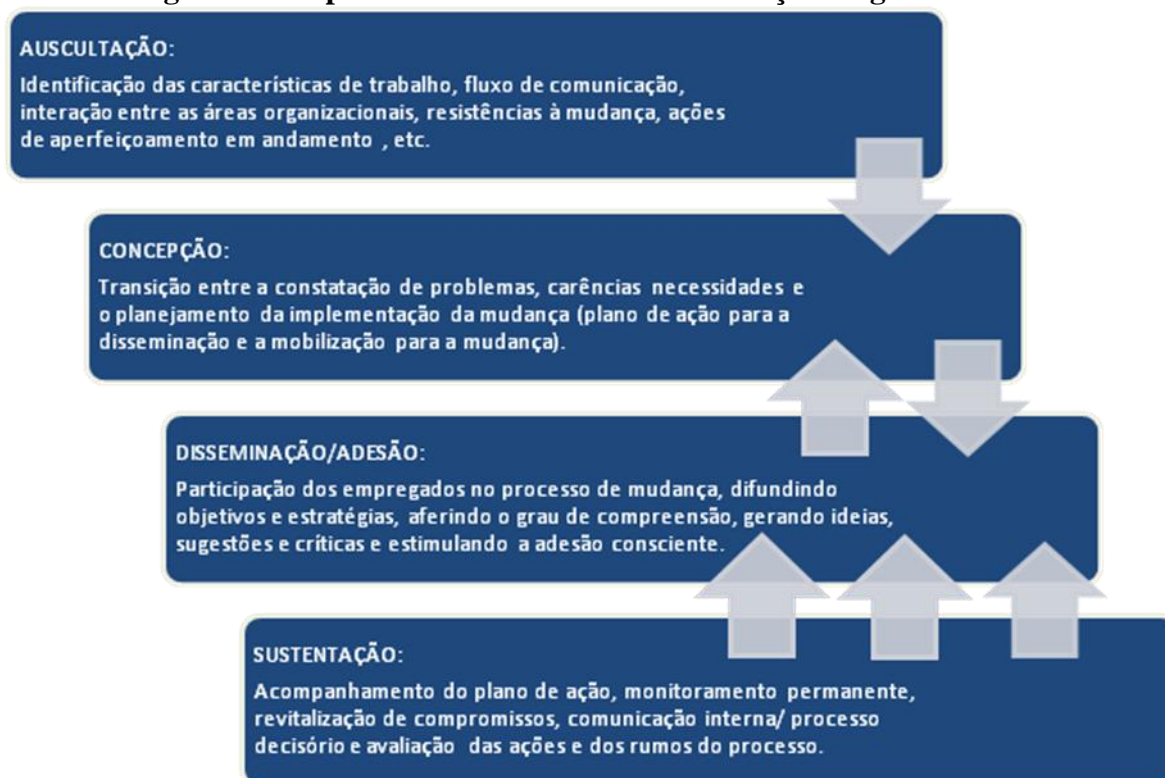
Atuar de forma mais estratégica por parte da Gestão de Pessoas, conforme aqui discutido, perpassa por outra questão inerente a este papel: a preocupação com a gestão da mudança (DUTRA, 2009). O próprio processo de transformação pelo qual a Gestão de Pessoas vem passando ao longo do tempo indica que esta é uma questão vista como prioritária pelas empresas e necessária ao alcance dos objetivos estratégicos, especialmente na administração pública. Prova disto é a tão discutida Reforma Administrativa do Estado (ABRUCIO, 2006).

De acordo com FISCHER (2002), a mudança faz parte do processo de sobrevivência do ser humano e é impulsionada por meio das relações estabelecidas entre as pessoas em sociedade. Portanto, inevitavelmente, vive-se em permanente processo de transformação. Para a autora, nenhum processo de mudança se torna bem-sucedido sem a participação e o engajamento das pessoas.

Amparadas pelo paradigma da transformação ou da mudança, as organizações, segundo Fischer (2002), devem estar em processo de aperfeiçoamento contínuo, e não concentradas em somente manter a estabilidade, por meio de normas, padrões e regras.

A figura 4 apresenta um modelo de processo de transformação organizacional, elaborado com base em Fischer (2002).

Figura 4: Etapas do Processo de Transformação Organizacional



Fonte: Elaborado pelo Autor com base em Fischer (2002).

Segundo Fisher (2002), espera-se que o gestor atue nos processos de transformação organizacional como um facilitador, contribuindo para a criação de um ambiente interno de desenvolvimento contínuo, para que as pessoas escolham se engajar como parte de seu projeto de vida. Nesse sentido, parece que a qualidade de vida no trabalho também merece atenção.

Villardi e Leitão (2000), alertam para os perigos da adoção de processos de mudança organizacional funcionalistas e instrumentais, que desconsideram a participação voluntária do ser humano, gerando angústias, sofrimento e degradação das relações no ambiente de trabalho. Assim, a carga de responsabilidade com o papel estratégico e direcionado à mudança parece sentida em todos os aspectos da atuação da Gestão de Pessoas, não sendo diferente na área de Gestão de Carreira, um de seus subsistemas. Neste campo, espera-se que as decisões quanto às promoções dos empregados sejam permeadas pelos valores da meritocracia, tema do capítulo subsequente.

2.3 MERITOCRACIA NA GESTÃO DE CARREIRA

Embora não seja um termo familiar na língua portuguesa (BARBOSA, 1999), a meritocracia vem sendo discutida de forma intensa no contexto organizacional e medidas têm sido adotadas para introduzi-la nas práticas das empresas. No contexto das organizações públicas, desde a Era Vargas, os valores da meritocracia vêm sendo, aos poucos, implantados (SILVA; FADUL, 2010) e, na área de seleção, ela se configura como uma realidade, desde o século passado, com o advento do concurso público.

Na Gestão de Carreira, a discussão em torno da meritocracia perpassa aspectos relacionados ao contexto externo no qual as organizações estão inseridas, tais como o conjunto de valores e pressupostos aceitos por aquela sociedade como legítimos para promover a ordenação das pessoas (BARBOSA, 1999). Inevitavelmente, tal conjunto de valores irá refletir nos critérios que determinarão as ascensões e promoções no interior das empresas (CHANLAT, 1996) e, especialmente, no que cada organização entende por desempenho, o pilar principal da meritocracia (BARBOSA, 1999).

A seguir, discute-se a questão da meritocracia na Gestão de Carreira no contexto das organizações públicas brasileiras, as definições de desempenho no Brasil, as bases da competição promovida pela meritocracia, assim como as implicações de se associar os instrumentos de avaliação de desempenho ao sistema de retribuição. Antes de aprofundar na reflexão sobre a meritocracia, será discutida a gestão da carreira no contexto brasileiro.

2.3.1 A Gestão de Carreira

O termo “carreira” surgiu nos fins do século XIX e seu significado como “etapas de uma profissão, progressão” nasceu com a sociedade industrial capitalista liberal, ligada aos valores de igualdade e progresso individual (CHANLAT, 1996).

Várias são as definições de carreira encontradas na literatura especializada. A carreira pode estar ligada à profissão (DUTRA, 2002) ou pode designar os estágios de amadurecimento profissional que o indivíduo percorre durante sua vida profissional (CHANLAT, 1996).

No presente trabalho, **carreira** é definida como: *o caminho a ser trilhado por um indivíduo dentro de uma organização, composto por vários estágios, com seus pré-requisitos mínimos de acesso, pelo conjunto de atribuições e responsabilidades e pelo arcabouço de regras e políticas que objetivam informar como ocorrem as progressões e promoções na carreira* (CHANLAT, 1996; DUTRA, 2002).

Segundo Chanlat (1996), nos anos de 1980, vem à tona a concepção de atribuir à empresa a responsabilidade de gerir as carreiras dos indivíduos a ela pertencentes. Para o autor, os valores presentes na sociedade da qual a organização faz parte determinam e influenciam a

maneira como as carreiras são definidas e geridas naquele contexto. Como exemplo, tem-se que na França, as carreiras são baseadas nos diplomas e na Alemanha, na experiência profissional. Já a carreira americana tem como valores principais o mérito e a *performance*, enquanto que na Holanda o que impera é a especialização e o espírito igualitário (D'IRIBARNE, 1989 *apud* CHANLAT, 1996).

Mesmo considerando as diferenças em relação aos valores que compõem a carreira em várias nações, é possível ver semelhanças entre as concepções, e dividi-las em dois grandes grupos: (1) a carreira tradicional-burocrática, marcada pelo avanço de uma posição hierárquica a outra, e (2) a moderna, mais instável, horizontal e composta de valores como criação, inovação e capital de relações (CHANLAT, 1996).

No primeiro grupo, encontra-se a carreira do tipo burocrática, localizada no interior da pirâmide organizacional, composta por níveis com responsabilidades, requisitos de acesso e vantagens bem definidos (CHANLAT, 1996). A carreira do tipo burocrática serviu de base para a definição de carreira adotada no presente trabalho, mais adequada ao contexto da organização pública examinada.

O segundo grupo, da carreira moderna, desdobra-se em três tipos de carreira. (2.1) A carreira profissional, cujo recurso central é a especialização profissional, caracteriza-se por maior grau de horizontalidade, não se restringindo à organização. Neste tipo de carreira, há maior propensão a se identificar com a profissão do que com a organização. (2.2) A carreira do tipo empreendedor relaciona-se às atividades estabelecidas por uma pessoa, relativas a uma empresa com independência. Está ligada à filosofia neoliberal, calcada na crença do sucesso como resultado do talento, do esforço individual. (2.3) O tipo sociopolítico de carreira baseia-se no capital de habilidades sociais e relacionais das pessoas e do nível social a que pertencem, elementos estes que determinam as progressões e promoções. Para Chanlat (1996, p.75), embora legítimo em alguns contextos e sociedades, quando identificado em estruturas burocráticas, a carreira do tipo sociopolítico costuma ser associado ao nepotismo, conforme trecho a seguir: “em certas empresas, nas quais o caráter do clã é fortemente acentuado, ele substitui com vantagem o diploma, os concursos, a antiguidade e a competência profissional”.

A discussão em torno da gestão da carreira, de acordo com Dutra (2002), pode adotar duas abordagens distintas, dependendo da visão de quem é o responsável por esta gestão. A 1ª abordagem concentra-se no papel da organização no estímulo e suporte ao crescimento e desenvolvimento da carreira do indivíduo. Na 2ª abordagem, defende-se o indivíduo como responsável pela gestão de sua carreira e de sua competitividade profissional. Esta 2ª abordagem possui raízes nos valores do gerencialismo.

O estímulo das empresas para que as pessoas planejem suas próprias carreiras, pressupõe delas uma reflexão sobre seus interesses e aspirações, a fim de que possam negociar com a empresa. A gestão de carreira passa a ser vista, portanto, como uma ação de responsabilidade compartilhada, entre indivíduo e empresa. O que se percebe nos sistemas de gestão de carreira modernos, porém, é a responsabilidade de gerenciamento da carreira sendo concedida cada vez mais ao indivíduo; cabendo à empresa somente a disponibilização de oportunidades nos espaços de trabalho, por meio de políticas de progressão e promoção transparentes, bem como dos investimentos necessários ao desenvolvimento dos empregados (PINTO, 2011).

Para Dutra (2002), um sistema de administração de carreira não deve ser estático, imóvel, nem inflexível, como uma moldura à qual as pessoas devam se adequar. Ele deve ser ao contrário, um conjunto organizado de alternativas com o respectivo suporte para o

planejamento e o desenvolvimento das pessoas. Este sistema deve, pois, se estruturar em torno de princípios que garantam sua consistência e permitam sua administração ao longo do tempo (DUTRA, 2002).

Em pesquisa realizada por Barnett e Bradley (2007) em empresas públicas e privadas da Austrália se revelou uma correlação positiva entre suporte organizacional para desenvolvimento de carreira, personalidade proativa e comportamentos de gestão de carreira que proporcionem satisfação.

Para Dutra (2002), as responsabilidades da empresa no suporte ao desenvolvimento e na condução do sistema de gestão de carreira podem ser subdivididas em três papéis fundamentais: (a) o primeiro, denominado “definição estratégica”, compreende o alinhamento do sistema de gestão de carreiras com os princípios que regem a gestão de pessoas e a estratégia da organização; (b) o segundo compreende a definição técnica da estrutura das carreiras, seus níveis, requisitos, etc.; e (c) o terceiro papel abarca a configuração das regras de funcionamento do sistema.

De acordo com os resultados de pesquisa empírica aplicada em 1993 na cidade de São Paulo, Dutra (1997, p.159) constatou que 2% dos respondentes haviam pensado de forma estruturada em suas carreiras e os outros 98% dos participantes “havia entregue seus destinos profissionais para a empresa ou para o acaso”. Conclui-se, então, que a maioria das pessoas não está preparada para pensar e planejar as suas próprias carreiras. Em países com alto grau de coletivismo, como o Brasil, percebe-se baixo nível de independência profissional do indivíduo em relação à gestão de sua própria carreira (DUTRA, 1997), assim como grande dependência moral dos empregados em relação à empresa e, conseqüentemente, pouco estímulo a iniciativas inovadoras (AIDAR *et.al.*, 2004).

As discussões sobre o tema apontam, cada vez mais, para uma responsabilidade compartilhada entre empresa e indivíduo na gestão da carreira. Tal concepção se originou, dentre outros motivos, da “necessidade de a empresa e as pessoas reverem suas relações de dependência, as empresas não mais podendo garantir emprego e as pessoas não vinculando suas carreiras e futuro profissional a uma única empresa” (DUTRA, 1997, p. 161).

No entanto, a discussão não é tão objetiva quanto parece e apresenta nuances implícitas. A questão do poder exercido pela empresa, por exemplo, na condução da carreira profissional de seus funcionários e na definição das expectativas de desenvolvimento individuais apresenta-se como um ponto sensível, visto que:

“(…) há um conflito entre o grau de interesse da empresa em que a pessoa continue alienada em relação a seu desenvolvimento – sendo mais facilmente conduzida pela empresa – e o grau de segurança da pessoa em relação a seu projeto profissional e de vida – assumindo um papel ativo na negociação com a empresa” (DUTRA, 1997, p.162).

Quanto mais consciente uma pessoa em relação à oferta do mercado, mais a empresa deve se sentir compelida a investir na atração e na retenção de seus empregados.

Contudo, para Dutra (1997), nas empresas brasileiras se demonstra pouca preocupação em oferecer alternativas claras e amplas de carreira, que, quando disponibilizadas, são feitas pontualmente, quando se percebe o risco de perder profissionais competentes para a concorrência. Entretanto, estas ações não estão articuladas nem integradas a um planejamento macro de carreira e de desenvolvimento do seu corpo profissional.

Para ilustrar, Dutra (1997, p.165) destaca, o caso de uma empresa que concedia promoções fictícias para justificar aumentos pessoais de salário sem, no entanto, alterar o conjunto de responsabilidades e atribuições já exercidas pelo profissional em referência. “Desse modo, as pessoas assumiam um cargo para justificar o salário, mas exerciam outro”.

Para o autor, este tipo de manobra, de cunho personalista, é comumente encontrado nas empresas brasileiras, resultando na perda do controle na gestão do desenvolvimento dos seus empregados e numa visão obscura das reais possibilidades de ascensão e crescimento de carreira.

A questão da carreira apresenta particularidades no que concerne à sua gestão em organizações públicas, as quais são discutidas a seguir.

2.3.2 A Gestão de Carreira em Organizações Públicas

As carreiras em organizações públicas são estruturadas em torno de valores diferenciados em relação ao contexto privado, mesmo em se tratando de empresas de mesma nacionalidade. Por refletir, ainda, uma estrutura burocratizada, as progressões são atreladas ao tempo de serviço, por vezes confundido com experiência, e aos resultados das avaliações de desempenho, que costumam medir não o desempenho efetivo, mas o potencial (CAMPOS; BERNARDI, 2008).

Nas organizações públicas federais é comum se utilizar o instrumento de avaliação individual para fins de pagamento de gratificação àqueles que atingem um desempenho mínimo pré-estabelecido. Em paralelo, encontra-se, ainda, a figura do Plano de Carreiras, cuja finalidade precípua é definir a estrutura das carreiras e o conjunto de normas e critérios que devem nortear as decisões sobre promoções e progressões dos empregados (PINTO, 2011).

No quadro a seguir se apresenta um histórico das mudanças e procedimentos adotados na gestão de carreira pública, bem como o conjunto de leis que embasaram a definição dos cargos, das carreiras, da remuneração e dos requisitos para admissão e progressão no âmbito federal.

Quadro 3: Histórico da Estruturação das Carreiras na Gestão Pública Federal

Ano	Legislação	Descrição
1936	• Lei 284	<ul style="list-style-type: none"> • 1ª Tentativa de estruturação de um sistema de carreiras • Busca pela reorganização do serviço público • Carreira baseada em vencimentos, e não em cargos
1939	-	<ul style="list-style-type: none"> • 1º Estatuto dos funcionários públicos (não chegou a ser cumprido) • Definição das atribuições das carreiras
1960	• Lei 3.780	<ul style="list-style-type: none"> • 1ª Tentativa de classificação de cargos, com base nas Constituições de 1937 e 1946 • Distinção entre cargos, classes e carreiras • Manutenção dos cargos de direção e chefia inalterados e excluídos das carreiras
1970	• Lei 5.645	<ul style="list-style-type: none"> • Estabelecimento das diretrizes para classificação de cargos do serviço civil da União e autarquias federais
2006	• Lei 11.357	<ul style="list-style-type: none"> • Criação do Plano Geral de Cargos do Poder Executivo (PGEP) pelo Governo Federal • Introdução do modelo de simplificação na estrutura de planos de cargos: o Plano de Classificação de Cargos (PCC)

Ano	Legislação	Descrição
<i>Após 2006</i>	-	<ul style="list-style-type: none"> • Criação, por parte de cada órgão, de diretrizes específicas e adaptações particulares dos planos de cargos e carreiras, na ausência de diretrizes gerais • Tendência à simplificação dos planos de cargos para atender demandas de grupos específicos • Falta de profissionalização do serviço público • Nomeações frequentes de não concursados a cargos públicos
<i>Atualmente</i>	-	<ul style="list-style-type: none"> • Criação do sistema de carreiras composto por cargos genéricos • Hierarquia de atribuições, responsabilidades e competências para direcionamento da escala salarial

Fonte: Elaborado pelo Autor com base em ENAP (2015).

Campos e Bernardi (2008) realizaram um estudo comparativo entre os rendimentos dos profissionais alocados nos setores públicos e nos privados, utilizando como referência a carreira de Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental do Governo do Estado de Minas Gerais (EPPGG). Os motivos para a criação da carreira do EPPGG foram: a redução no número de carreiras para facilitar sua gestão e o incentivo à capacitação e formação dos servidores. Antes da citada reestruturação, a carreira possuía formato piramidal, com número predefinido de vagas, o que ocasionava a necessidade de adotar critérios restritivos para as promoções às categorias superiores, cujas vagas eram reduzidas, além de provocar competição entre os servidores. Com a mudança, a carreira passou a ser estruturada em formato retangular, ou seja, sem predefinição de quantitativos de vagas entre os níveis da carreira, não se diferenciando as oportunidades de ascensão e possibilitando as mesmas oportunidades a todos de ocuparem qualquer nível da carreira, mesmo o mais elevado. Em termos práticos, isso dificilmente ocorreria, devido às restrições orçamentárias, aos interesses da alta gestão e às necessidades dos próprios indivíduos, que podem optar pelo desenvolvimento horizontal, mais baseado no desempenho, do que pelo vertical, que pressupõe o cumprimento de requisitos obrigatórios, de formação, por exemplo, como na carreira de EPPGG. Com base nesses resultados, Campos e Bernardi (2008) defendem a diferenciação das carreiras no setor público em relação ao privado, ressaltando a necessidade de se incluir critérios de desempenho efetivo para nortear as promoções e progressões de carreira naquele contexto.

Os resultados do estudo acima evidenciam a necessidade de revisão dos procedimentos e das práticas da gestão de pessoas no setor público, garantindo os resultados organizacionais e, ao mesmo tempo, preservando um ambiente de trabalho saudável e com qualidade de vida dos indivíduos, com oportunidades de crescimento e desenvolvimento sustentáveis.

Para Siqueira e Mendes (2009), faz-se necessário rever todos os processos de gestão de pessoas para verificar se a remuneração é justa, se há abertura para a participação do empregado em assuntos relativos ao seu trabalho, se há espaço para a criatividade, autonomia, se a gestão do desempenho é justa, se há oportunidades de crescimento e desenvolvimento, dentre outros aspectos relevantes. “Enfim, a gestão de pessoas no setor público tem um longo caminho a percorrer na criação de um modelo próprio eficiente, eficaz, cidadão e, principalmente, justo, não necessitando ser um espelho da administração privada e sim um modelo para ela” (SIQUEIRA; MENDES, 2009, p.225).

Modelo, este, baseado na meritocracia, da forma proposta pela burocracia e pelo gerencialismo anteriormente discutidos, de forma a superar o patrimonialismo ainda vigente.

2.3.3 A Meritocracia

Falar de meritocracia não é um fato novo no contexto brasileiro, especialmente no âmbito da gestão pública, na qual este valor vem sendo discutido desde a década de 1930, através das reformas iniciadas pelo Governo de Getúlio Vargas (SILVA; FADUL, 2010). No entanto, o termo não é utilizado com frequência em nosso país, não constando, nem mesmo, no mais famoso dicionário da língua portuguesa, o *Aurélio* (BARBOSA, 1999).

Uma das principais definições utilizadas para a meritocracia a considera como “um conjunto de valores que postula que as posições dos indivíduos na sociedade devem ser consequência do mérito de cada um” (BARBOSA, 1999, p.22).

Com base nesta definição, pode-se inferir que a meritocracia se estabelece por meio do conjunto de competências, méritos e qualidades de cada um, o qual define sua posição na sociedade. Balassiano e Salles (2005, p.18) afirmam que somente

“quando tal posição é entendida pela sociedade como consequência do mérito individual, fruto do esforço de cada um, podemos dizer que os valores presentes se consolidam na meritocracia: a competência, os resultados positivos na carreira, o sucesso pessoal e profissional como resultados do esforço individual”.

Com base nas conceituações de meritocracia de Barbosa (1999) e de Balassiano e Salles (2005), articuladas com a definição de carreira, a partir de Chanlat (1996) e Dutra (2002), adotada neste trabalho e apresentada na seção 2.3.1, entende-se **meritocracia na gestão de carreira** como: *o conjunto de critérios, adotado por uma organização, que possui no desempenho, no esforço individual e nos resultados alcançados os pilares fundamentais para a concessão de promoções e progressões dos empregados em suas respectivas carreiras.*

Para Barbosa (1999), a meritocracia possui tanto uma dimensão afirmativa quanto negativa. A dimensão negativa rejeita todo critério de ordenação que não seja pautado pelo mérito, como privilégios hereditários ou corporativos, ascendência, riqueza, *status*, relações pessoais, etc., dado que a avaliação dos indivíduos não considera suas trajetórias nem suas biografias sociais. Por outro lado, a dimensão afirmativa reforça o critério principal que sustenta todo o sistema meritocrático: o conjunto de talentos, habilidades, intelecto e esforços de cada um.

Ainda, segundo Barbosa (1999), é necessário destacar a diferença entre meritocracia e ideal meritocrático. Para a autora, a meritocracia como critério de ordenação social é somente aplicada em determinadas circunstâncias, ficando a mercê dos interesses de quem a utiliza. Já a meritocracia como ideologia se caracteriza como o valor globalizante, fundamental de qualquer sistema de ordenação existente naquela sociedade ou organização.

“Ou seja, num universo social fundado em uma ideologia meritocrática, as únicas hierarquias legítimas e desejáveis são baseadas na seleção dos melhores. Existe, portanto, uma grande diferença entre sistemas sociais meritocráticos apenas para determinados fins e sociedades organizadas a partir de uma ideologia de meritocracia, onde quase toda e qualquer posição social deve ser ocupada pelos melhores com base no desempenho individual” (BARBOSA, 1996, p.67-68).

Barbosa (1999) comparou, mediante pesquisa extensiva, a penetração e a prática da meritocracia em três sociedades bem distintas: a norte-americana, a japonesa e a brasileira. Embora em cada uma delas a meritocracia apresente uma conotação diferenciada, por se relacionar com os valores considerados centrais de cada uma dessas sociedades, em todas a meritocracia depende diretamente de como cada uma compreende o instituto da igualdade.

Assim, na sociedade norte-americana, considerada marcadamente individualista, a competição é considerada um mecanismo natural, que possibilita comparar e diferenciar os indivíduos. O desempenho considera apenas as realizações individuais e o talento de cada um, os quais se configuram como os únicos critérios legítimos de ordenação social e reconhecimento (BARBOSA, 1999). Diferentemente, no Japão, a igualdade se caracteriza como um valor essencial para o alcance da harmonia social. As contribuições, realizações e diferenças de resultados individuais são reconhecidas, mas não recompensadas na forma material, ou através de prestígio ou *status*, como ocorre nos Estados Unidos. Por tratar-se de uma sociedade eminentemente coletivista, as entregas individuais no Japão “são metabolizadas a favor do grupo e combinadas a outros fatores, como dedicação, esforço e senioridade, para só então, posteriormente, beneficiarem certos indivíduos” (BARBOSA, 1999, p.99).

Já na sociedade brasileira, “as desigualdades naturais são interpretadas como fruto de variáveis históricas e sociais sobre as quais os indivíduos têm pouca ou nenhuma ingerência” (BARBOSA, 1999, p.98). A autora explica que, no Brasil, como a igualdade é vista tanto como um direito quanto como uma necessidade, é comum a contraditória existência de sistemas meritocráticos formais, resultantes da igualdade como um direito, e a ausência da ideologia meritocrática na prática social. Segundo Balassiano e Salles (2005), essa dupla definição de igualdade no Brasil contribui para a convivência entre dois modelos de gestão nas organizações brasileiras: o primeiro calcado nas bases da meritocracia, constituído por técnicas e métodos focados no desempenho e no esforço individual e o segundo, responsável pela estrutura tradicional funcional, centrada na isonomia.

A necessidade de estabelecer uma igualdade nas práticas corporativas brasileiras, explica Barbosa (1999), faz com que os benefícios ou as retribuições que se destinariam aos que apresentassem maior desempenho ou contribuição às suas organizações sejam repartidos a todos, sem distinção, gerando passividade e acomodação. A única forma de reverter este processo seria “empurrar o eixo de responsabilidade pelos resultados individuais, centrado principalmente nas condições históricas e sociais, em direção ao eixo da responsabilidade individual” (BARBOSA, 1999, p.101). Faz-se necessário, com base nesta concepção, que o indivíduo tome as rédeas da sua vida profissional e se responsabilize pelos resultados que obtiver, não culpabilizando terceiros pelo seu insucesso, como é de costume na sociedade brasileira. “A consequência é uma permanente defesa dos benefícios pessoais já obtidos e uma socialização daquilo que julgamos ser os benefícios alheios” (BARBOSA, 1999, p.101).

Os valores da sociedade brasileira têm mudado com o passar do tempo, em decorrência da introdução de práticas internacionais de gestão, de processos de internacionalização de empresas e da convivência com traços e valores de outras culturas, dentre outros motivos. Para Chu (2010), valores eminentemente masculinos, como agressividade, competitividade, crescimento acelerado na carreira, valorização de ganhos pessoais e reconhecimento do desempenho, são uma realidade do contexto organizacional e estão sendo cada vez mais considerados nas práticas de gestão de pessoas no Brasil.

Talvez no setor público os valores de competitividade e cooperação também precisem ser articulados e desenvolvidos a fim de se alcançar o desempenho esperado tanto do indivíduo quanto da organização.

O desempenho, considerado o elemento basilar dos sistemas meritocráticos (BARBOSA, 1999) e sua respectiva avaliação no contexto organizacional são discutidos na sequência.

2.3.4 Desempenho e Avaliação

O desempenho constitui o elemento principal de constituição do mérito. Entretanto, muitos problemas são enfrentados, especialmente no Brasil, quando se discutem os mecanismos, as políticas ou os meios pelos quais esse desempenho deve ser medido e avaliado. Neste sentido, afirma Barbosa (1996, p.59): “a questão da meritocracia e da sua avaliação é polêmica para toda a teoria da administração moderna e envolve uma dimensão política não só no Brasil como em outros países também”.

Barbosa (1996) alerta para as questões controversas e polêmicas que envolvem a discussão das práticas organizacionais meritocráticas, apontando que este fenômeno não ocorre somente no Brasil, mas também em outros países do mundo, em contextos públicos e privados.

“Encontramos misturados no mesmo caldeirão privilégios corporativos, nepotismo, senioridade e relações pessoais, sem que as políticas oficialmente adotadas os legitimem. Os gestores negam que o praticam e os subordinados não reagem, embora todos falem, ao mesmo tempo, dos “feudos” dentro das empresas, dos critérios arbitrários que orientam as promoções e do desespero que acarreta “mais um processo de mudança organizacional para tudo continuar no mesmo”, como afirmam muitos funcionários” (BARBOSA, 2009, p.3).

Desde os seus primórdios, a avaliação de desempenho (AD) é envolta em polêmicas. Na Antiguidade, este instrumento era utilizado com a finalidade de controlar os trabalhadores e, quando chegou às indústrias, em decorrência do capitalismo e do *taylorismo*, incorporou o método de escalas, de forma a disciplinar os indivíduos e interferir no modo de condução do seu trabalho. Aos poucos, por influência das Ciências Sociais, a AD passou a considerar o empregado como parte de um contexto maior, concentrando-se em incentivar determinadas atitudes no trabalho (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001).

Com o tempo, a avaliação foi se transformando. Começou unilateral, do superior para o subordinado, passando a bilateral e, por fim, 360°, que pressupõe uma avaliação feita por todos aqueles que atuam com o avaliado (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001).

Mesmo passado tanto tempo, ainda há muita discussão quanto à visão que a avaliação exerce na organização. Para os funcionalistas, o instrumento é encarado como um meio de se obter maior produtividade dos empregados, enquanto que para os teóricos críticos, a avaliação funciona como um meio de exercer o controle psicossocial dos indivíduos (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001), visão esta discutida no quarto subcapítulo desta revisão teórica.

Polêmicas à parte, a AD surgiu no contexto organizacional baseada nos valores defendidos pela Administração por Objetivos, com o intuito de medir a contribuição do empregado ao alcance dos objetivos estratégicos definidos. Esperava-se que estes objetivos fossem desmembrados em metas, setoriais e individuais, e que os resultados apresentados quanto ao cumprimento dessas metas pudessem determinar a retribuição que o empregado poderia vir a receber (PINTO, 2011).

Sob uma perspectiva mais abrangente, a AD pode possibilitar repensar processos, políticas e práticas de gestão de pessoas, corrigir os desvios detectados e contribuir para a sustentabilidade da organização e a melhoria do seu próprio processo de gestão como um todo (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001).

Desde o início, a introdução da avaliação para medir o desempenho individual no contexto das organizações públicas brasileiras foi buscada pelo caminho legal. Com a criação do Departamento de Administração do Serviço Público (DASP), em 1936, vários decretos objetivaram a introdução do sistema de avaliação dos servidores públicos federais, a maioria ligada à remuneração. Além do aspecto financeiro, o conjunto de valores das políticas introduzidas era baseado nos critérios de antiguidade (tempo de serviço), tendo uma pequena parcela focada no mérito. Desde então, aos poucos, a meritocracia vem sendo introduzida nestes sistemas de avaliação do desempenho (PINTO, 2011).

O processo de AD pode sofrer reflexos do sistema de valores da sociedade na qual a organização está inserida. No caso brasileiro, por exemplo, traços culturais nacionais podem interferir negativamente no processo e comprometer todo o sistema de avaliação. “O paternalismo impacta as avaliações de desempenho, tornando-as um processo muito mais subjetivo do que objetivo e meritocrático. A necessidade de evitar conflitos e a cordialidade tornam os *feedbacks* menos reais do que de fato deveriam ser e podem gerar falsas expectativas” (CHU, 2010, p.93).

Embora a AD tenha evoluído ao longo do tempo e seja encarada como um instrumento indispensável para a gestão nas organizações, sua aplicação ainda se mostra controversa e polêmica. Na prática, ela pode se revelar como uma potencial fonte de conflito entre avaliadores e avaliados, podendo gerar uma série de implicações negativas, se mal conduzida, além de refletir traços culturais vigentes no respectivo contexto organizacional (BARBOSA, 1996). Isto se deve, principalmente, ao fato de que, embora o sistema de AD seja estruturado em bases meritocráticas, privilegiando o esforço e a contribuição individual, os valores e critérios norteadores das promoções e progressões de carreira são percebidos, “como fundamentados em interesses políticos, nepóticos e fisiológicos, que excluem qualquer mensuração de desempenho, eficiência e produtividade” (BARBOSA, 1996, p.58).

As questões que envolvem a eficiência e a produtividade, correlacionadas às premissas e valores enraizados no gerencialismo (WOOD JR., 2011), estão sendo introduzidas cada vez mais nas práticas da gestão das organizações brasileiras. Os resultados de uma pesquisa exploratória baseada em entrevistas com estrangeiros que atuam no Brasil e brasileiros com experiência profissional no exterior, realizada por Chu e Wood Jr. (2008), sobre traços culturais brasileiros nessas organizações, revelaram uma preocupação cada vez maior com a *performance* orientada à geração de resultados financeiros nas organizações no país.

Inevitavelmente, a questão financeira acaba monopolizando as discussões sobre desempenho, produtividade e eficiência, sendo este último termo forjado para atender as necessidades de medição e verificação do sucesso financeiro das organizações (FREITAS, 2010).

Tais discussões, em grande parte, feitas em bases positivistas e funcionalistas, nas quais estes conceitos e valores nasceram, parecem não reconhecer os prejuízos advindos destas práticas predatórias no contexto organizacional. Neste sentido, Freitas (2010, p.78) alerta que, “o atual paradigma, positivista e funcionalista, parece não dar conta de uma perspectiva de futuro que contrarie as suas bases fundadas na rentabilidade no curto prazo, na competitividade destruidora e na redução da vida social ao seu aspecto econômico”.

A discussão sobre as questões materiais e financeiras está presente, também, no universo da meritocracia, dividindo opiniões. Há os que defendem a utilização de recompensas pecuniárias como forma de reconhecimento aos que demonstram maior desempenho e produtividade. Nestes casos, é indispensável a adoção de sistemas de determinação de metas e

indicadores de seu cumprimento. Na outra ponta desta discussão, encontram-se teóricos e acadêmicos que, embora considerem fundamental a adoção de bases meritocráticas na gestão das carreiras profissionais, nas quais o desempenho funcione como norteador das promoções e progressões, não veem com bons olhos sistemas que correlacionem diretamente o desempenho a ganho material. Para eles, aspectos importantes como o desenvolvimento do profissional e a agregação de valor à organização acabam ficando em segundo plano, quando o instrumento de AD se foca em ganhos financeiros de curto prazo (PINTO, 2011).

Esta questão será problematizada de forma articulada aos conceitos de reconhecimento e recompensa na próxima seção.

2.3.5 Reconhecimento e Recompensa

Como discutido anteriormente, para que sejam consideradas meritocráticas, as decisões relativas a promoções e progressões de carreira devem ser pautadas no desempenho e no mérito (BARBOSA, 1996; BALASSIANO; SALLES, 2005). No entanto, o assunto se torna polêmico quando o desempenho serve somente de parâmetro para a concessão de ganhos pecuniários (BALASSIANO; SALLES, 2005), em forma de recompensa, por exemplo, ou mesmo em forma de salário ou remuneração variável.

O reconhecimento pode ser entendido como o movimento de retorno da empresa, de forma a retribuir o empregado por uma realização, por um resultado ou por um desempenho considerado excelente (WOOD JR.; PICARELLI FILHO, 2004). De acordo com Costa, Salles e Fontes Filho (2010, p.1437), o reconhecimento possui uma dimensão moral-simbólica, pelo engajamento, contribuição aos objetivos organizacionais, entregas, *performances* excepcionais e, principalmente, pelo “comprometimento de sua subjetividade e inteligência à eficácia da organização”. Este sistema gera no indivíduo, segundo os autores citados, expectativas de suporte organizacional ao seu desenvolvimento na carreira e impacta consideravelmente no sentimento de realização profissional, nas percepções quanto ao pertencimento e na identificação com os valores organizacionais. O reconhecimento pode ser manifestado de várias formas e em vários campos, como no simbólico, no social ou no financeiro, ou podendo estar relacionado diretamente ao trabalho.

A concessão de promoções na carreira, por exemplo, constitui-se como um tipo de reconhecimento relacionado ao trabalho. No campo financeiro, o reconhecimento absorve a nomenclatura de recompensa e apresenta como exemplos os bônus, as ações da empresa, os prêmios especiais, a participação nos lucros e resultados e a remuneração variável (WOOD JR.; PICARELLI FILHO, 2004).

Os sistemas de recompensa costumam se basear no conjunto de pressupostos sobre os fatores que determinam a motivação das pessoas no ambiente de trabalho e direcionam a gestão na opção dos incentivos mais adequados ao alcance de maior produtividade. Além de aspectos intrínsecos dos indivíduos e de fatores externos, diferentes ações podem simbolizar reconhecimento, *status* e poder (COSTA, SALLES; FONTES FILHO, 2010).

Balassiano e Salles (2005) fazem um alerta à concessão de recompensas diretas com base em resultados de avaliações de desempenho (AD) permeadas pela subjetividade e pelo personalismo, como constatado na pesquisa realizada em um contexto público marcado pelos reflexos da Reforma Administrativa do Estado.

“Ao apontar para a recompensa meritória e motivadora, a Reforma acabou por acertar no desestímulo motivado pelo acirramento das relações informais e pelo sentimento de injustiça provocado naqueles de efetivo mérito. A generalização dos sistemas de avaliação acabou por torná-los inflexíveis e pouco aplicáveis ou confiáveis, com resultados que têm servido apenas para cumprir a lei e não para compor seu objetivo principal, qual seja, o aprimoramento dos processos de trabalho e, principalmente, o desenvolvimento das pessoas” (BALASSIANO; SALLES, 2005, p.16).

O alerta dos autores está baseado na constatação da pesquisa de que o instrumento de AD, por estar diretamente atrelado a ganho pecuniário, promoveu o que denominaram “contrato de cavalheiros”, situação em que avaliadores realizam avaliações positivas dos subordinados para não serem considerados responsáveis pela perda da gratificação por desempenho ou da remuneração variável. Desta forma, as avaliações acabaram por não refletir o desempenho real, transformando-se em instrumentos burocráticos manipulados para dar respostas pontuais e atrelados a ganhos financeiros de curto prazo, descolando-se de um sistema maior de desenvolvimento profissional e organizacional (BALASSIANO; SALLES, 2005).

Sousa (2008) discute a mesma questão da utilização dos resultados da AD como base direta para a ascensão da carreira do magistério na educação básica, especificamente para a premiação do mérito. A autora, diante da descaracterização que o instrumento de AD adquiriu ao longo do tempo, culminando no seu total descrédito, defende seu resgate na busca de soluções para a melhoria da qualidade da educação e para os problemas de baixo desempenho escolar. Além disso, sugere articular a AD com indicadores de desempenho externos e com as políticas educacionais implementadas.

Em pesquisa realizada com 98 respondentes em 19 organizações públicas, privadas e híbridas no Brasil, Costa, Salles e Fontes Filho (2010) exploraram a possível correlação entre os valores relacionados ao trabalho e as preferências por recompensas. Seus resultados constataram que, no caso brasileiro, o setor da organização (público, privado ou híbrido) não interfere de forma relevante na opção pelo tipo de recompensa, tanto no nível dos empregados quanto dos gestores. No campo dos valores dos empregados, os autores constataram variação entre os setores. Os empregados de organizações públicas ou servidores públicos que participaram da pesquisa informaram que suas preocupações se concentram (em ordem de importância): (1ª) na oportunidade de qualificação e aquisição de novos conhecimentos e habilidades; (2ª) na possibilidade de crescimento na carreira; (3ª) na valorização do mérito na realização dos trabalhos e (4ª) na oportunidade para compartilhar opiniões e ideias (COSTA, SALLES; FONTES FILHO, 2010).

Quanto às preferências por tipo de recompensa, o estudo de Costa, Salles e Fontes Filho (2010) revelou que, de uma forma geral, os indivíduos esperam que o trabalho seja uma fonte de realização profissional e pessoal, não declarando como prioridades a segurança no emprego, a conquista de *status* e prestígio ou a obtenção de promoções.

Mesmo a AD não estando atrelada a um sistema de recompensa direta, como criticado por Balassiano e Salles (2005) e Pinto (2011), parece imprescindível que haja correlação entre desempenho e ascensão de carreira. Caso isso não ocorra, as avaliações poderão se tornar cada vez mais irreais e menos alinhadas aos objetivos estratégicos das organizações, com promoções e progressões orientadas cada vez mais por decisões personalistas.

De acordo com o resgate histórico feito por Pinto (2011), gestão do desempenho e gestão da carreira parecem não ter obtido o alinhamento necessário de forma a resultar na prática da AD

como instrumento basilar das promoções por mérito, e para o incentivo ao desenvolvimento sustentável e a agregação de valor.

Um dos principais objetos de estudo nas organizações tem sido a busca por instrumentos, ferramentas e políticas que visem à obtenção do comprometimento dos empregados no trabalho. De acordo com uma pesquisa realizada por Balassiano e Salles (2012) em um instituto de pesquisa e educação, a percepção de justiça por parte dos empregados influencia o seu comprometimento com a organização. O mesmo não pôde ser confirmado em relação à percepção quanto à equidade, a qual, de acordo com os resultados, não apresentou relevância ou interferência no citado comprometimento. Para os autores, isto pode ser explicado pela natureza relativa e pessoal da equidade, fruto do conjunto de valores que cada indivíduo carrega consigo e pelas consequências ambíguas que a percepção de sua ausência pode gerar.

As discussões em relação ao comprometimento têm apontado na direção da existência de um contrato psicológico (Rousseau, 1989). Por meio dele, acredita-se haver um pacto implícito entre empresa-empregado em que a primeira espera o comprometimento do segundo na entrega do desempenho previsto e, este, a respectiva contrapartida, seja ela: financeira (aumento salarial, progressão), profissional (delegação de responsabilidades e atribuições mais desafiadoras) ou política (designação para assumir uma posição de poder dentro da organização).

Essa relação empresa-empregado poderá se orientar tanto pelo alcance de resultados a curto prazo (troca simples de desempenho por retribuição ou remuneração) quanto a longo prazo (através da implementação de programa de desenvolvimento continuado ou de um plano de carreiras estruturado e dinâmico), com vistas a uma relação sustentável, duradoura e promissora para ambos (PINTO, 2011).

A utilização do contrato psicológico por parte da organização como instrumento para obtenção do comprometimento de seus empregados será discutida na próxima seção.

2.3.6 Contrato Psicológico e Comprometimento

Adotando-se uma perspectiva atitudinal, pode-se entender o comprometimento no trabalho a partir de três principais dimensões, a saber: (1^a) como compromisso; vontade de permanecer na organização, orgulho de pertencer; (2^a) como identidade; identificação, apego, envolvimento com os objetivos estratégicos e os valores da organização; e (3^a) como engajamento; empenho, dedicação, esforço de realização de algo em favor da organização (BASTOS, BRANDÃO; PINHO, 1997).

Baseados em um extenso levantamento de literatura, contemplando os trabalhos de autores como Allen e Meyer (1990; 1991), Hackett, Byci e Hausdorf (1994) e Iverson e Buttigieg (1999), dentre outros, Balassiano e Salles (2012) exploram a primeira dimensão do comprometimento, como compromisso, definindo-o como um estado psicológico que resulta na permanência do indivíduo na organização, com base no tripé: desejo-necessidade-obrigação.

O primeiro componente do comprometimento como compromisso, o desejo, diz respeito à sensação de conexão e envolvimento emocional com a organização. Por meio deste vínculo emocional, os indivíduos permanecem na organização por vontade. O segundo componente, a necessidade, se evidencia na permanência dos indivíduos na organização devido aos custos associados à decisão de sair, à falta de outras oportunidades ou à sensação de que os

sacrifícios pessoais envolvidos na decisão de deixar a organização são altos demais. O terceiro componente do tripé explica a permanência do indivíduo na organização por um dever moral, uma obrigação. O comprometimento seria, por esta lógica, indispensável aos objetivos e manutenção da organização. Além disso, indivíduos que apresentam comprometimento por vontade (primeiro tipo) têm mais chances de permanecer na organização do que os dos outros dois tipos (necessidade ou obrigação) e de apresentarem níveis menores de absenteísmo e maiores de desempenho (BALASSIANO; SALLES, 2012).

Para Salancik (1977 *apud* BASTOS; BRANDÃO; PINHO, 1997), a avaliação do comprometimento das pessoas não deve se limitar à verbalização, mas se constituir em torno de um instrumento que possa medir comportamentos observáveis, podendo-se utilizar de indicadores de gestão de pessoas consagrados, tais como: a assiduidade, a pontualidade, o tempo de serviço, a qualidade na execução das atividades, entre outros. De qualquer forma, independente da forma de avaliar este comprometimento, o mesmo deverá se basear, obrigatoriamente, na definição que ele recebe dos empregados (BASTOS, BRANDÃO; PINHO, 1997).

Um instrumento amplamente discutido que tem sido utilizado para se buscar o comprometimento dos empregados é o estabelecimento de um contrato psicológico. De acordo com Menegon e Casado (2012), o contrato psicológico surgiu em resposta às novas configurações do trabalho e às mudanças na relação empregado-empregador. Do ponto de vista da organização, ele parece mais efetivo que o contrato formal de trabalho, por basear-se em um sistema de trocas e possuir maior abrangência que aquele.

Um dos principais expoentes sobre o tema é Rousseau (1989) que define o contrato psicológico como a crença implícita na existência de uma promessa e a respectiva contrapartida por parte do empregador, não necessariamente reconhecida por este, gerando obrigações de ambas as partes.

Rousseau (1989) trabalha com o conceito de promessa como propulsora do contrato psicológico, em vez de expectativa. Sob este enfoque, a promessa seria o comprometimento de fazer algo e o contrato psicológico surgiria no momento em que o indivíduo acreditar que suas entregas resultam em uma obrigação de reciprocidade da outra parte. Em outras palavras, o contrato psicológico reside no nível do indivíduo e não na relação com a organização, posto que emerge da percepção de mutualidade e não da própria mutualidade em si, caso ela ocorra de fato no plano concreto (MENEGON; CASADO, 2012).

Pode-se perceber que esta concepção acerca do contrato psicológico possui caráter provisório, subjetivo e unilateral, residente no nível individual de quem o percebe. O contrato psicológico existiria apenas para o indivíduo, não para a organização, posto que esta não possui a faculdade da percepção. Neste sentido, caberia à organização apenas criar o contexto para que os contratos deste tipo possam existir.

Rousseau (1989), mediante pesquisa com 224 estudantes de MBA que haviam aceitado recentes ofertas de emprego, levantou suas percepções em relação às obrigações das organizações que os haviam contratado. De acordo com os resultados do estudo, dois tipos de obrigações foram detectadas: (1) as do tipo transacional, que possuem foco no curto prazo e podem ser materializáveis, tais como alto salário e aceleração de carreira, em troca de trabalho árduo, por exemplo; e (2) as obrigações relacionais, que possuem natureza aberta, subjetiva e imaterial, que implicam na troca de segurança no emprego por lealdade e mínima

permanência, dentre outros. Esses tipos de obrigações estão vinculados, segundo a autora, a contratos psicológicos homônimos.

As conclusões da pesquisa de Balassiano e Salles (2012) indicam que o comprometimento baseado em um contrato psicológico do tipo relacional, vinculado a atitudes e emoções, não pode ser utilizado pela organização para o alcance de objetivos de curto prazo, posto que resultam da construção de uma relação empresa-empregado de médio e longo prazos. Objetivos de curto prazo, por seu turno, correlacionam-se a contratos psicológicos desenvolvidos em torno de obrigações do tipo transacional.

No contexto do contrato psicológico se discute, também, às questões relacionadas a sua quebra, ou seja: a violação da promessa feita ou o fracasso da resposta da organização no nível em que o indivíduo acredita que ela seja obrigada a fazer. Para Rousseau (1989), o não cumprimento da promessa contida no contrato psicológico ocasiona muito mais do que expectativas não atingidas, mas danos na relação de confiança estabelecida, pela qual acredita-se que as contribuições sejam recíprocas e que exista um vínculo nas ações de ambas as partes da relação empregador-empregado. Para esta autora, os danos resultantes da quebra do contrato psicológico dificilmente são reparados e suas consequências devem ser tratadas como fenômenos probabilísticos, e não determinísticos.

Além da probabilidade, outro elemento presente na teoria de Rousseau (1989) sobre o contrato psicológico é a subjetividade. Para a autora, a existência deste tipo de contrato depende, exclusivamente, da percepção individual, dos limites cognitivos, do quadro de referenciais da pessoa e da complexidade das interações sociais existentes no ambiente de trabalho. Tais elementos podem afetar a interpretação das promessas.

Sob um ponto de vista crítico, Menegon e Casado (2012) questionam a predominância de pesquisas quantitativas sobre o tema, especialmente quando o objeto é a ruptura ou quebra do contrato psicológico. Segundo as autoras, os resultados dessas pesquisas acabam se limitando a condições e situações pré-existentes, ao contrário do que poderia emergir a partir de estudos de cunho qualitativo. Para tanto, sugerem futuros estudos sobre a influência de aspectos externos no o contrato psicológico, tais como: experiências anteriores à organização, circunstâncias familiares e sociais e tipos de personalidade, dentre outros.

Sob uma visão crítica, como a de Menegon e Casado (2012), Pagès *et.al.* (1987), alertam para a possibilidade de os mecanismos de controle social de trabalhadores provocarem o enfraquecimento das lutas coletivas, o aprisionamento da subjetividade, a exploração do indivíduo e a manutenção das estruturas de poder já existentes.

Tais preocupações e reflexões obrigatórias à gestão serão exploradas no próximo subcapítulo.

2.4 CONTEXTO POLÍTICO E DINÂMICA DE PODER NAS ORGANIZAÇÕES

O presente subcapítulo apresenta uma discussão, orientada pela perspectiva crítica, das possíveis influências e implicações que o contexto político pode ocasionar na adoção da meritocracia na gestão de carreira. Serão discutidos traços provenientes destes ambientes, tais como a politicagem e o clientelismo, e como estes traços se comportam na dinâmica das organizações.

Outra discussão importante à presente pesquisa diz respeito à atuação política das entidades de representação dos trabalhadores, especialmente no que concerne às principais bandeiras

defendidas, à ideologia apregoada e a seu posicionamento diante da dinâmica de poder instalada e dos conflitos por ela gerados no ambiente das empresas.

O conflito, por sua vez, será debatido no âmbito das organizações, bem como a utilização de ferramentas e mecanismos que podem resultar no controle social e na exploração da subjetividade dos indivíduos, objetivando uma reflexão por parte da gestão quanto à sua responsabilidade nesta questão.

Por fim, diante do cenário que se desenha nas organizações, constituído pelas eventuais disputas de poder no contexto político, as implicações na saúde do trabalhador serão levantadas, a fim de se evitar que a gestão se torne fonte de doença social (GAUJELAC, 2007) ou uma prisão psíquica (MORGAN, 2006).

2.4.1 Política e Poder no Contexto Organizacional

Quando as organizações são vistas como estruturas políticas, é possível se reconhecer como são travadas as disputas na arena política e identificar as partes ou grupos concorrentes, seus conflitos de interesse e os jogos pelo poder (MORGAN, 2006). Esse olhar implica aceitar que desse contexto podem emergir atores políticos com habilidade para utilizar o conflito como uma ferramenta favorável nessa arena onde a política se mostra como um fator inerente ao contexto.

As dinâmicas das organizações podem, partindo-se dessa perspectiva, se revelar como sistemas de governo, coalizões de influência mútua ou “arranjos”, dispostos a atender a interesses específicos desses atores orientados por princípios políticos subjacentes (MORGAN, 2006).

Para a visão funcionalista de estudos organizacionais, a política é vista como uma disfunção, como um instrumento utilizado para práticas personalistas e nocivas ao ambiente das empresas. Isto pode impedir sua compreensão como um aspecto essencial da vida da organização e, portanto, inerente a este contexto. Desde sua origem na Grécia antiga, a política apresenta uma finalidade necessária à organização e à decisão de assuntos importantes em sociedade. Cabe à política, em teoria, a intervenção em situações de conflitos ocasionados por divergências de interesses, servindo, nestes casos, como um meio de se chegar a uma decisão de maneira discutida e negociada e não coercitiva (MORGAN, 2006).

Nas organizações quando vistas como sistemas políticos, reconhece-se que as decisões importantes são tomadas, em grande parte, de forma autoritária e coercitiva, por aquele indivíduo ou grupo que efetivamente detém o poder em suas mãos. Este poder ou este grupo de poder não necessariamente apresenta-se explícito na organização ou investido de autoridade legitimada pela estrutura hierárquica de comando preestabelecida. A política se manifesta de maneira contínua, através de jogos de poder e intrigas interpessoais, e pode estar em evidência somente para aqueles que estão diretamente envolvidos. Daí que uma das principais atribuições da análise política seja a localização e clarificação desse poder, pela descoberta dos princípios que o regem e de como, quando e por que ele se manifesta (MORGAN, 2006).

Thiry-Cherques (1993) aponta, em seu ensaio teórico sobre a transição de poder, com fulcro nos escritos de O Príncipe, de Maquiavel, que todo poder é conquistado e, portanto, nunca concedido gratuitamente, independentemente de sua origem, se externa ou interna. A partir desta concepção, a necessidade da conquista pode ser considerada a primeira característica

intrínseca do poder, mesmo que, segundo aquele autor, não haja reconhecimento de mérito, competência ou dedicação de seu detentor, ou que o mesmo o tenha alcançado por sorte, herança ou conveniência.

A segunda característica do poder, a manipulação, “é a forma mais insidiosa e eficaz de dominação”, especialmente quando aplicada a conceitos, informações e conhecimentos. Por meio da manipulação, é possível se criar uma atmosfera de aparente concordância entre os interesses políticos e os de produção. Entretanto, o que de fato se vê no âmbito das organizações políticas é a submissão da produtividade aos interesses dos donos do poder (THIRY-CHERQUES, 1993, p.45).

Com base nos escritos de *Henry Mintzberg*, Falcini (1993, p.7) define poder como “uma força capaz de influenciar decisivamente os resultados operacionais das organizações”, do qual depende o pleno entendimento dos comportamentos dos indivíduos no espaço organizacional.

Mediante análise das possíveis contribuições das obras de *Michel Foucault* para a compreensão das dinâmicas de poder nas organizações, Alcadipani (2008, p.98), define poder como o “conjunto de ações sobre ações possíveis e que se inscrevem no campo das possibilidades”. As manifestações do poder *foucaultiano* concentram-se, para Alcadipani (2008), na direção de conduta das pessoas, bem como na ordenação de possibilidades e estruturação do campo de ação de outros indivíduos.

Uma contribuição de Foucault aos estudos organizacionais, diz respeito à introdução do conceito de *governamentalidade*, que se traduz na arte de governar de forma soberana, mas, ao mesmo tempo, preocupando-se com cada indivíduo. A *governamentalidade foucaultiana* se investe do conjunto de leis, instituições, procedimentos e reflexões que tem por objetivo exercer poder sobre a população por meio do conhecimento da economia política e por dispositivos de segurança. São tipos de governamentalidade: o poder pastoral, o Estado, o liberalismo e o neoliberalismo (ALCADIPANI, 2008). O poder do Estado se reveste na ampliação do poder pastoral de cuidar do seu “rebanho” para toda a população, toda a sociedade. Segundo *Foucault*, logo na sequência, houve a busca pelo crescimento, força e enriquecimento do poder do Estado que, com o liberalismo, garantiu a autonomia para que os jogos de interesse se desenrolassem. Em resposta à crise do liberalismo, surge o neoliberalismo que tinha, como um de seus principais objetivos, estudar a forma como se produzia e se acumulava o capital humano, partindo-se da premissa de que o homem é constituído por seus próprios recursos. Este pensamento deu origem à noção do indivíduo como empresário de si mesmo (ALCADIPANI, 2008), conforme discutido na seção referente ao *management*.

Com base dos estudos de *Etzioni*, *Allison* e, principalmente, *Mintzberg*, Falcini (1993) desenvolve um quadro de tipologias organizacionais a partir de duas variáveis: (a) controle exercido sobre o comportamento humano e (b) foco na organização (interno ou externo).

O destaque é dado à tipologia baseada nos estudos de *Mintzberg* (1983), a qual abarca um número maior de dimensões de poder, não contempladas nas tipologias dos autores anteriores. Suas tipologias são resultado da relação estabelecida entre as coalizões internas e externas à organização (FALCINI, 1993) e serão discutidas mais adiante no presente subcapítulo.

2.4.1.1 Coalizões

A formação de coalizões é outro ingrediente da organização quando vista como arena política. Parte-se do pressuposto que seus membros possuem interesses divergentes e, muitas vezes, conflitantes e que a constituição de coalizões, por conveniência ou de forma a cooperar em assuntos específicos, seria uma estratégia necessária para o alcance de objetivos (obter uma progressão ou defender uma meta pessoal, por exemplo) ou, para a defesa de valores ou ideologias (MORGAN, 2006).

Pessoas que mantêm relações de amizade entre si, membros de redes informais de contato, “padrinhos políticos” em posições de destaque na organização ou fora dela, possuem poder para montar coalizões, pois manifestam habilidade no cultivo de alianças estratégicas e redes interpessoais. O seu objetivo é incorporar cada vez mais “parceiros” que possam ajudá-los a atingir seus interesses pessoais, além de pacificar inimigos em potencial ou pessoas que podem oferecer algum tipo de resistência à conquista almejada. “O bom construtor de alianças e coalizões reconhece que a moeda corrente é a da mútua dependência e da troca” (MORGAN, 2006, p.202).

As coalizões podem ser formadas para consolidar o poder existente, ou entre os que gozam de menos poder com os que detêm grande parte dele, de forma a aumentar o poder destes últimos. Os políticos podem manipular promoções, indicando pessoas para determinadas posições de forma que funcionem como seus fiéis escudeiros (MORGAN, 2006).

Para Falcini (1993), as coalizões podem formar-se dentro ou fora das organizações. Organizações que sofrem o poder de coalizões externas, compostas por influenciadores, tendem a adotar uma estrutura interna burocrática, centralizada e formal, como resposta à dominação imposta pelo ambiente. As coalizões internas do tipo burocrática, personalizada, ideológica e profissional, devido à característica que possuem de concentração de poder, provocam uma coalizão externa passiva. Da tipologia em referência, destaca-se o tipo profissional, que tende a impulsionar a formação de uma organização calcada nos valores da meritocracia.

Na organização meritocrática, o poder centraliza-se nas mãos dos “especialistas”, em diversos campos do conhecimento, que podem apresentar baixo nível de lealdade à organização, posto que estes apresentam uma identificação ideológica com a profissão e, por tabela, uma relação mais próxima aos conselhos e associações profissionais (FALCINI, 1993).

Uma coalizão externa dividida (conflituosa) tende a provocar o surgimento de uma coalizão interna politizada. Ambas as coalizões (interna e externa) se reforçam mutuamente. Nestes casos, as organizações tendem a ser do tipo arena política, em que qualquer tipo de violação entre as coalizões interna e externa, segundo Falcini (1993), poderá gerar conflitos, dado que a pressão externa é grande, provocando disputas internas e concentração de energia em jogos de poder e negociações políticas. Assim, os conflitos surgem como desdobramentos naturais deste ambiente interno desarmônico.

No quadro 4 se apresenta uma comparação entre as organizações do tipo arena política e a meritocrática, com base em suas características específicas.

Considerando tais características, para a transição da organização do tipo arena política para a meritocrática, faz-se necessário resolver os conflitos existentes (FALCINI, 1993).

Quadro 4: Características das Configurações de Poder nas Organizações do Tipo Arena Política e Meritocrática

Características	Organização Arena Política	Organização Meritocrática
<i>Coalizão Externa</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Dividida 	<ul style="list-style-type: none"> • Passiva
<i>Coalizão Interna</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Politizada 	<ul style="list-style-type: none"> • Profissional
<i>Influenciadores Principais</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Vários 	<ul style="list-style-type: none"> • Especialistas Internos • Órgãos externos de gestão, controle e auditoria (se organização pública)
<i>Fluxo de Poder entre Coalizões</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Em ambas as direções • As duas podem estar em conflito 	<ul style="list-style-type: none"> • Em ambas as direções • Coalizão interna quase autônoma
<i>Liberdade de Ação</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Pequena • Organização e influenciadores dominados pelo conflito 	<ul style="list-style-type: none"> • Considerável • Limitada por padrões e normas profissionais e legislação específica
<i>Integração dos Atores Internos</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Pela negociação, politicagem e por um sistema de “moeda de troca” 	<ul style="list-style-type: none"> • Por metas comuns
<i>Identificação dos Atores Internos</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Nenhuma identificação com a organização • Possível compromisso partidário ou ideológico com determinadas causas políticas 	<ul style="list-style-type: none"> • Evocada e escolhida em função da profissão
<i>Metas Favorecidas</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Pessoais, em geral 	<ul style="list-style-type: none"> • Missão, autonomia profissional e excelência
<i>Sistema de Metas</i>	<ul style="list-style-type: none"> • No melhor: atenção sequencial, possibilidade de muitas restrições • No pior: paralisia 	<ul style="list-style-type: none"> • Atenção sequencial para poucas metas básicas
<i>Principais Condições Fortalecedoras</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Desafios à ordem ou entre os influenciadores existentes • Mudanças nas condições básicas • Quebra na ordem estabelecida, caos • Má adaptação a mudanças efetuadas • Alta Cúpula formada por políticos • Controle e gestão exercidos pelo Governo ou órgãos públicos • Forças equivalentes e irreconciliáveis, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tecnologia ou estrutura técnica complexa • Necessidade de alto conhecimento técnico • Grande submissão a órgãos de controle e auditoria externos (se organização pública)
<i>Principais Condições Enfraquecedoras</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Superpolitização • Resolução dos conflitos • Formação de alianças instáveis de divisão do poder • Influência da política nas áreas técnicas • Morte da organização 	<ul style="list-style-type: none"> • Racionalização de especialidade, mudança para a nova missão • Insensibilidade dos especialistas aos desafios dos influenciadores externos
<i>Estágio de Desenvolvimento Organizacional</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Declínio e transição entre outros estágios 	<ul style="list-style-type: none"> • Em desenvolvimento ou já na maturidade
<i>Equivale no Governo a:</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Revolução, anarquia, governo pluralista (e todos os governos contemporâneos, em algum grau) 	<ul style="list-style-type: none"> • Meritocracia

Fonte: Elaborado pelo Autor com base em Falcini (1993).

2.4.1.2 Conflitos

Os conflitos, segundo Morgan (2006), podem ser vistos como mecanismos indesejáveis e disfuncionais, que surgem nos sistemas políticos quando os interesses dos atores, grupos, ou coalizões se chocam. Os conflitos podem ser oriundos, também, da competição ou disputa por cargos ou posições mais elevadas na carreira, visto a existência natural de um número menor de vagas no topo da pirâmide de comando. Os conflitos podem, ainda, surgir entre a administração e a fábrica, por exemplo, no caso de uma indústria, onde, muitas vezes, a administração não consegue atuar na questão devido ao alto nível de sindicalização da fábrica.

Ao assumir-se a concepção do conflito como evento raro, transitório e indesejável, pressupõe-se a atuação da gestão no sentido de eliminá-lo (MORGAN, 2006). Por outro lado, partindo-se da visão do conflito como evento intrínseco à dinâmica organizacional, o mais indicado seria realizar uma análise de seus aspectos positivos e funcionais, buscando a forma mais apropriada de geri-lo.

A corrente radical da literatura enxerga o conflito como uma força geradora de rupturas e transformações na organização e, portanto, passível de ser reprimido, negado, silenciado ou ocultado no sistema social, implicando, por vezes, na sua desconsideração como um dado real daquele ambiente (HALL, 1984 *apud* CECILIO; MOREIRA, 2002).

Para Morgan (2006), os conflitos podem ser visíveis ou ocultos. Em muitos casos, a evidenciação e aceitação dos conflitos, sejam eles por divergência de interesses, disputas entre coalizões ou mecanismos individuais ou coletivos de manifestação da não submissão ao poder instalado, pode ser a justificativa para o reforço deste poder. De acordo com o autor, “o poder é o meio através do qual os conflitos de interesse acabam resolvendo-se”. A manifestação deste poder na tomada de decisão pode advir da autoridade formal reconhecida ou do sistema interno de controle. Em contrapartida, caso a origem do poder não esteja evidente, o conflito pode ser, também, o meio pelo qual o véu que cobre o detentor deste poder seja retirado.

2.4.1.3 Autoridade Formal e Controle

A autoridade formal pode ser definida, com base em Morgan (2006), como o poder legitimado na organização, e está associada à posição que a pessoa ocupa dentro da empresa que, por meio dela, tem o direito de exercer seu comando sobre outras pessoas.

Podem ser consideradas outras fontes de poder na organização, além da autoridade formal, o controle de recursos escassos, o uso de regras e regulamentações, o conhecimento, o controle de determinada tecnologia, as alianças interpessoais, as redes e o controle de “organizações informais” e de contraorganizações, dentre outras (MORGAN, 2006).

A utilização de regras e regulamentações, tais como os critérios de tomada de decisão, os requisitos para a concessão de promoções, a definição de competências e o processo de AD, podem ser considerados, além de instrumentos de controle, mecanismos de poder dos atores no contexto político da organização (MORGAN, 2006).

Para Weber (1991 *apud* CECILIO; MOREIRA, 2002), a legitimação do poder burocrático, base para a autoridade formal, somente poderá ocorrer mediante o controle pela disciplina, através de normas e regras vitais à internalização das ordens que são dadas. Com base nesta concepção, o exercício da autoridade formal tende a provocar no indivíduo desprovido de

poder um comportamento de submissão e obediência, com muito mais intensidade do que um comportamento de conflito ou de manifestação de resistência, tema que segue.

2.4.1.4 Resistência: a não aceitação do poder

De acordo com os estudos de Alcadipani (2008), a definição de *governamentalidade foucaultiana* pode ser utilizada na análise das resistências ao poder no ambiente organizacional. Com base neste construto, a resistência dos indivíduos pode significar a recusa da aceitação do poder subjacente, seja ele manifestado nos procedimentos ou normas institucionais, nos processos de mudança e transformação organizacional ou nas ordens ou determinações originadas na autoridade formal ali investida. Sob esta ótica, acredita-se haver formas de não se submeter ao governo imposto ou de não se sujeitar em ser governado.

A concepção da organização como arena política (MORGAN, 2006; FALCINI, 1993) implica na crença da existência de mecanismos de manifestação do poder subjacente e do consequente sistema de dependência (clientelismo). Tais mecanismos de dependência política e os respectivos traços deste tipo de ambiente organizacional serão discutidos na sequência.

2.4.2 Mecanismos de Manifestação do Poder e os Traços Provenientes do Sistema Político Nacional

A visão da organização como arena política, conforme discutido com base em Morgan (2006) e Falcini (1993), favorece a crença na existência de mecanismos de manifestação do poder político central, necessário à manutenção do sistema de dependência instalado.

Traços provenientes do sistema político brasileiro, como a politicagem e o clientelismo, por exemplo, podem se apresentar como as práticas que mantém o sistema operante, calcado no desequilíbrio de poder, na relação de dependência e interesse e no sistema de trocas entre os principais atores. É o que será discutido nos tópicos a seguir.

2.4.2.1 Politicagem

A politicagem tem sido apontada como a prática suja da política, uma disfunção (MORGAN, 2006), baseada num sistema de trocas para satisfação de interesses pessoais (NUNES, 2003).

Em ensaio teórico fundamentado em uma visão crítica da concepção aristotélica de política, Montarroyos (2012) desenvolve um programa metodológico de análise e discussão das principais definições, dos princípios fundamentais e dos campos nos quais a politicagem se revela. Segundo o autor, a politicagem encontra-se enraizada no cotidiano e se desenvolve através das formas impuras do poder, gerando prejuízos ao público em geral e àqueles que são por ela afetados, se distanciando cada vez mais da política.

A politicagem pode originar-se a partir da concepção pessimista apresentada por Mitchell e Simmons (2003, p.143), conforme a seguir:

“Políticas democráticas não são realmente o governo do povo, mas em vez disso, são uma competição intensa por poder através de votos entre políticos competindo entre si. Nessa competição, os políticos acham racional provocar confusões, atuar, inventar mitos, fazer rituais, esconder e distorcer informações, estimular o ódio e a inveja, assim como a promoção de excessivas esperanças. Os eleitores acham altamente racional ser racionalmente ignorantes, ser governados por ideologias e

abster-se da participação política individual. Portanto, na escolha coletiva todos são exonerados de responsabilidade”.

Autores, como os citados, apresentam uma abordagem da política em seus trabalhos atrelada à politicagem, o que contribui, portanto, para uma imagem da política bem distante da sua origem aristotélica, concebendo-a como atividade ilegal, antiética, suja, imoral e violenta.

Tal concepção leva à visão de que o poder público se encontra nas mãos de governantes que possuem a missão heroica de “enfrentar as forças demoníacas do poder com a intenção de fazer o bem comum” (MONTARROYOS, 2012, p.45). Para Montarroyos (2012), o senso comum, apoiado pelas instituições midiáticas, reserva a discussão da política na sociedade uma condição proibitiva, condenável, imprópria ao cidadão de bem. Implicitamente, quando se fala em “política”, pensa-se, na verdade, na sua disfunção, na sua vertente negativa, de manipulação de recursos públicos para conquista de interesses pessoais (NUNES, 2003).

Desta forma, a discussão da política descamba para a lógica da racionalidade utilitarista, com fulcro nas questões econômicas, ao passo que despreza sua concepção nos valores éticos e morais, enquadrando-a no enfoque neopositivista, por meio de uma abordagem racional e matemática dos fatos sociais. Nesta discussão, supervaloriza-se a busca pelo poder, descartando da política o processo de produção do bem público (MONTARROYOS, 2012).

De forma a clarificar as diferenças entre as concepções de política e politicagem, será considerada a abordagem de Montarroyos (2012) como base para a discussão da politicagem, a qual é definida da maneira a seguir.

A politicagem é um desvio ético do poder, configurado a partir do interesse de um ou mais indivíduos politiquieiros, que se auto-organizam com a intenção de obter vantagens privativas do poder público, provocando por causa desse comportamento inúmeras externalidades negativas para a sociedade como um todo – através da injustiça, desordem, instabilidade, violência e descrédito, entre outras modalidades antidemocráticas e desumanas, que prejudicam a confiabilidade do cidadão nas instituições públicas responsáveis pela defesa dos interesses de sua própria comunidade (MONTARROYOS, 2012, p. 48).

No quadro 5 se apresentam as variantes principais da politicagem, com base nos estudos de Montarroyos (2012).

Quadro 5: Variantes da Politicagem

Variantes	Descrição/ Principais Características
Indivíduos	<ul style="list-style-type: none">• Politiquieiros: se apresentam como agentes racionais, que buscam satisfazer seus interesses através de meios eficientes, em prejuízo da coletividade.• Há dois tipos: os que se orientam pelos meios e os que se orientam pelos fins.
Características dos Indivíduos	<ul style="list-style-type: none">• O politiquieiro dos meios almeja a promoção do bem público através de práticas maquiavélicas e instrumentais que geram outros problemas para a comunidade em geral, comprometendo sua finalidade inicial.• O politiquieiro dos fins deseja produzir bens privados através de recursos públicos. Utiliza aparente virtude para encobrir suas intenções egoístas e interesses particulares.
Valores	<ul style="list-style-type: none">• Ao contrário do político, que torna o processo decisório democrático, acessível e aberto à participação do coletivo, o politiquieiro “conspira sutilmente contra as virtudes políticas, aproveitando-se dos vazios institucionais encontrados no cotidiano, como a ausência de participação da comunidade, de leis e de fiscalização pública” (MONTARROYOS, p.55).

Variantes	Descrição/ Principais Características
<i>História</i>	<ul style="list-style-type: none"> A politicagem gera historicamente problemas, como a desordem constitucional, o totalitarismo, a massificação, a burocratização, a injustiça e o mal público.
<i>Instituições</i>	<ul style="list-style-type: none"> As instituições democráticas são baseadas no valor da liberdade que não se consolida na politicagem. Os que se consideram livres, acreditam na igualdade absoluta. Os que se consideram desiguais, almejam obter mais privilégios.
<i>Norma</i>	<ul style="list-style-type: none"> Enquanto o político busca a <i>publicização</i> do poder público, o politiqueiro almeja a <i>privatização</i> deste.
<i>Discurso</i>	<ul style="list-style-type: none"> O discurso do politiqueiro é sedutor na medida em que se utiliza da bondade e da amizade no uso do poder público. Utiliza-se, muitas vezes, de um discurso bíblico (“teologia da politicagem”) com passagens descontextualizadas para encobrir suas artimanhas ou desvios morais e induzir a “plateia” a acreditar nas suas aparentes virtudes, moral e ética.
<i>Estratégia</i>	<ul style="list-style-type: none"> A estratégia do politiqueiro é afastar o cidadão de bem da discussão da política, caracterizando-a como atividade suja, imoral, ilícita, pecaminosa e oportunista.
<i>Relação com o Público</i>	<ul style="list-style-type: none"> O politiqueiro estabelece uma relação de interesse com o público em geral, especialmente durante o processo eleitoral, oferecendo bens materiais ou outros tipos de benefícios em troca de votos e tornando os indivíduos igualmente oportunistas e interesseiros.
<i>Espaço Ideal</i>	<ul style="list-style-type: none"> O espaço ideal da politicagem é o estado de natureza, no qual busca-se satisfazer necessidades particulares e não se gera nenhum benefício para o coletivo. Outro domínio da politicagem é o espaço marcado pela desordem e pelo caos, onde as normas, a moral e a ética são relegadas em nome da sobrevivência. Neste contexto caótico e desordenado, apresentam-se como modelos alternativos: a revolução marxista, a Anarquia e o Neoliberalismo de Mercado.

Fonte: Elaborado pelo Autor com base em Montarroyos (2012).

A politicagem se revela, para Montarroyos (2012), através das práticas e articulações do politiqueiro que usa o poder para atingir interesses pessoais, através do acesso a recursos públicos. Segundo este autor, o politiqueiro é orientado pelo próprio egoísmo, buscando garantir, ao máximo, o bem-estar de seus amigos, familiares ou dos componentes de sua rede de politicagem. Seu tipo demagogo é especialista em criar uma atmosfera ilusória, através de um modelo de gestão populista, para que o povo acredite em uma gestão preocupada com as causas da população, ao mesmo tempo em que parece demonstrar prosperidade e progresso. Sua variação pró-oligarquia, “se preocupa com as vantagens materiais do poder, legitimando o clássico governo dos ricos e poderosos” (MONTARROYOS, 2012, p.50).

O politiqueiro se utiliza da democracia, considerada um modelo justo de participação da população nas decisões políticas, de forma a produzir bens privados, de maneira aparentemente lícita, ética e revestida de uma ilusória preocupação com o bem-estar público. O processo eleitoral atual estimula este comportamento ilusionista do politiqueiro, posto que as campanhas são feitas com base em promessas que objetivam conquistar o voto dos eleitores, muitos deles conscientes de que não poderão cobrar legalmente o cumprimento destas promessas (MITCHELL; SIMMONS, 2003).

Pautado em *La Boétie*, Montarroyos (2012) elabora uma discussão sobre a liberdade circunscrita a regimes permeados por práticas politiquieiras. Segundo este autor, a liberdade dos indivíduos seria por eles “abandonada” de forma consciente, sujeitando-se às vontades do governante tirano, que exerce um poder coercitivo e autoritário. Na visão dos governados, este tipo de governante assume o papel de “protetor”, que deve zelar pela sobrevivência e bem-estar dos seus dependentes.

Esta relação de dependência é característica de outra prática relacionada à politicagem: o clientelismo político, que tem na figura do “patrão” a mesma imagem de proteção e dependência financeira (NUNES, 2003). Tal traço do contexto político brasileiro será discutido a seguir.

2.4.2.2 Clientelismo

O clientelismo para Nunes (2003) pode ser compreendido como a relação informal de dependência entre aquele que detém o poder e aqueles que intencionam beneficiar-se dele ou que dependem economicamente dele.

Por meio do clientelismo, estabelece-se uma relação de “compadrio”, de proteção e lealdade políticas, tendo o “cliente” o direito à proteção futura, por parte dos detentores de poder, ou com os quais mantém uma relação de dependência econômica. As relações são baseadas em contatos pessoais e diretos. No clientelismo, o mundo econômico e social se confundem, e critérios pessoais e não-universais são a base desse sistema de valores. “Em contextos clientelistas, as trocas são generalizadas e pessoais. (...) A troca generalizada inclui promessas e expectativas de retornos futuros” (NUNES, 2003, p.27).

Boschi (1999) concebe o clientelismo como um mecanismo de obtenção de benefícios particulares através da manipulação e utilização de bens públicos como “moeda de troca”. Sua origem estaria no autoritarismo resultante das relações hierárquicas assimétricas presentes no contexto brasileiro, pautadas pela relação de interdependência que impossibilita políticas de desenvolvimento. Para o autor, a relação clientelista é considerada comum no exercício do poder político, ocorrendo em contextos onde os atores envolvidos avaliam como justa, pelo ponto de vista da racionalidade, a troca de suporte e apoio político por bens públicos. Corrochano (2002) lembra que o clientelismo está presente, também, nos processos eleitorais, nos quais o sistema de trocas é estabelecido entre votos e favores políticos. Entretanto, o clientelismo é permeado por características paradoxais, posto que favorece:

“(...) primeiro, uma combinação peculiar de desigualdade e assimetria de poder com uma aparente solidariedade mútua, em termos de identidade pessoal e sentimentos e obrigações interpessoais; segundo, uma combinação de exploração e coerção potencial com relações voluntárias e obrigações mútuas imperiosas; terceiro, uma combinação de ênfase nestas obrigações e solidariedade com o aspecto ligeiramente ilegal ou semilegal destas relações (...). O ponto crítico da relação *patrón*-cliente é, de fato, a organização ou regulação da troca ou fluxo de recursos entre atores sociais” (EISENSTADT; RONINGER, 1980 *apud* NUNES, 2003, p.28).

O clientelismo possibilita, ainda, que líderes de grupos clientelistas estabeleçam o mesmo tipo de relação com atores localizados acima da pirâmide de poder, desencadeando outros traços e tornando a rede de trocas mais abrangente. “Em sociedades sincréticas como a brasileira ou a italiana, a lógica da troca generalizada é transferida para associações, instituições políticas, agências públicas, partidos políticos, *cliques*, facções” (NUNES, 2003, p.29).

Nunes (2003, p.32) aponta que o clientelismo no sistema político brasileiro permite que as elites políticas nacionais contem “com uma complexa rede de corretagem política, que vai dos altos escalões até as localidades”. Esse sistema concede aos partidos políticos acesso aos recursos e a privilégios por meio do aparelho do Estado, dentre eles a criação de emprego, a nomeação de chefes e o acesso dos “corretores” aos centros de poder. O sistema se mantém para garantir e fortalecer o poder dos “corretores”, que sobrevivem por meio de um processo

de troca de favores, permeado pelo personalismo nas relações, *jeitinho*, amizade leal (NUNES, 2003), contato cara a cara e fidelidade pessoal (CORROCHANO, 2002).

Na teoria, o clientelismo funciona como um mecanismo de acesso aos recursos disponíveis por aqueles que se localizam na base da pirâmide social e para a satisfação de demandas específicas. Na prática, o clientelismo funciona como um mecanismo eficiente de esvaziamento de conflitos sociais. No Brasil, fez florescer “instituições formais, padrões de relações sociais, padrões de relações entre indivíduos e instituições e padrões de dominação política (...) impregnados pela lógica (...) das trocas generalizadas e específicas” (NUNES, 2003, p.30). Corrochano (2002) aponta que, o enraizamento do clientelismo em sociedades como a brasileira, permeando relações no ambiente organizacional deriva de uma condição provável de aceitação subjetiva do sistema de trocas estabelecido entre os atores envolvidos.

O clientelismo brasileiro tem sido visto como uma característica da República Velha, marcada pelo coronelismo. Entretanto, muitos estudiosos apontam sua existência ainda no contexto atual, especialmente nas organizações públicas (NUNES, 2003). O clientelismo e o personalismo para Nunes (2003) vêm sendo combatidos no Brasil desde a década de 1930, por decisões políticas que buscavam o universalismo de procedimentos, por leis que regulavam os empregos no serviço público, e pela criação de burocracias insuladas que não seriam receptivas a demandas fisiológicas e clientelistas oriundas dos partidos políticos (NUNES, 2003, p.32).

Boschi (1999) apresenta uma análise das propostas de adoção da governança na administração pública das cidades de Belo Horizonte e Salvador com o objetivo de reduzir as práticas clientelistas nestes dois governos, apontando a possibilidade de manipulação do orçamento participativo por agentes políticos de forma a mobilizar recursos para práticas clientelistas. O autor defende a tese de que os representantes dos cidadãos nas assembleias podem se nortear por interesses pessoais, políticos, partidários ou por pressões externas de outros grupos. Uma possível barreira às práticas clientelistas, além da governança, seria o reforço de vínculos associativos horizontais de mediação ou representação, que reduzam a relação assimétrica de poder na esfera pública brasileira e que, realmente, tenham como missão principal, a defesa dos interesses coletivos.

Como exemplo de vínculos associativos horizontais de mediação ou representação que, por definição, devem atuar na defesa dos interesses da coletividade no âmbito das organizações, tem-se os sindicatos das categorias profissionais. Na sequência, serão discutidas sua filosofia central, as respectivas práticas no cenário político das organizações e sua posição diante da introdução dos valores neoliberais no contexto brasileiro.

2.4.3 O Poder do Movimento Sindical na Arena Política Brasileira: entre a defesa dos interesses coletivos, o neoliberalismo e o corporativismo

O coletivismo é tido como um dos princípios das “lutas” travadas pelos sindicatos e representações dos empregados nas organizações. O foco parece concentra-se no combate: à “precarização” e degradação do trabalho, à terceirização, à flexibilização e ao trabalho *part-time*, à diminuição dos postos de trabalho e ao desemprego estrutural (ANTUNES, 2005), além da busca por melhorias para todos os empregados, indistintamente.

Partindo-se desta ótica, instrumentos gerenciais de individualização, atribuídos à “empresa hipermoderna”⁵ – como a avaliação do desempenho, a gestão de competências e do conhecimento, por exemplo –, parecem não se alinhar às causas dos movimentos dos trabalhadores. Segundo Antunes (2005), isto se deve à crença de que todas estas questões favorecem o tecnicismo exagerado no ambiente organizacional, dentre outros males.

O antagonismo e a dicotomia aparentemente flagrantes entre coletivismo e individualismo nas relações de trabalho parecem cada vez mais se acentuar nas práticas de gestão, levando à concepção de uma incompatibilidade crônica no contexto organizacional.

Diante disto, pergunta-se: É possível adotar instrumentos de individualização dos empregados sem causar danos às relações e às condições de trabalho? Há meios para se resguardar direitos e zelar por um ambiente saudável de trabalho, ao mesmo tempo em que se adotam instrumentos de incentivo ao comprometimento, à dedicação ao trabalho e ao desenvolvimento profissional? Não seria a busca pela perenidade da organização, através da produtividade, uma forma de manter os empregos, adotando-se os devidos cuidados para que isto não torne o ambiente interno supercompetitivo e as relações doentes? Afinal, com base em Antunes (2005), não seria o trabalho fonte de realização do ser social e ponto de partida para a sua humanização?

Segundo Alves (2000), a partir de 1978, inúmeras greves dos metalúrgicos do ABC contra o arrocho salarial e a lógica de acumulação capitalista vigente no Brasil demarcaram a resistência à exploração da força de trabalho pelo regime em voga, na mesma dimensão em que fortaleceu a luta a favor de melhorias aos trabalhadores.

A nova classe trabalhadora ou, como denomina Antunes (2005), a classe-que-vive-do-trabalho, surgia com demandas urgentes no cenário político e social brasileiro, exigindo uma instituição de representação que fosse um instrumento de luta por melhorias nas condições de trabalho da época.

Ao longo da década de 1980, o Brasil testemunhou a explosão do novo sindicalismo, marcado por uma série de manifestações da classe assalariada (dos operários industriais aos trabalhadores da “classe média”), que almejavam, principalmente, a democracia política e social. Era um momento de mudanças no mundo do trabalho e, por consequência, também, “na própria base de organização sindical da classe operária” (ALVES, 2000, p.113).

O fortalecimento do novo sindicalismo nos anos de 1980, além de culminar na criação do PT (Partido dos Trabalhadores) e da CUT (Central Única dos Trabalhadores), impulsionou a criação de uma nova prática de organização dos empregados: as comissões de fábrica. As comissões começaram a funcionar estrategicamente, então, como pontos de disseminação das correntes político-ideológicas de cunho socialista do movimento sindical. Tais comissões apontaram para uma nova forma de relacionamento entre capital e trabalho e puseram o

⁵ De acordo com Pagès *et.al.* (1987, p.35-38), a “empresa hipermoderna”, “enxuta” e “superespecializada” caracteriza-se pela: (1) oferta abundante de benefícios financeiros e materiais, como altos salários, por exemplo; (2) “desenvolvimento de um sistema decisório de autonomia controlada”; (3) “desenvolvimento da organização como lugar autônomo de uma produção ideológica, de uma religião de empresa, articulada a todas as práticas da empresa (políticas de pessoal, financeiras, comerciais...) legitimando-as”; (4) “desenvolvimento da dominação psicológica da organização sobre seus trabalhadores” e (5) articulação de todos estes elementos em um sistema a fim de garantir o controle central da organização sobre seus membros.

sindicalismo a refletir qual deveria ser seu papel diante das novas relações de trabalho que estavam sendo estabelecidas (ALVES, 2000).

As vitórias dos governos neoliberais nas urnas durante a década de 1990, com Fernando Collor de Mello e Fernando Henrique Cardoso, provocaram uma nova preocupação na classe sindicalista. Isto se deveu, principalmente, à concepção de que se tratava da defesa da velha ideologia de exaltação do livre mercado e dos monopólios, em prejuízo dos direitos sociais, abraçada pelas classes mais populares, em benefício do empresariado que integrava o bloco no poder (BOITO JR., 1996).

“O tripé da plataforma política neoliberal, composto pelo aprofundamento da abertura da economia nacional ao capital imperialista, pela privatização de empresas e de serviços públicos e pela desregulamentação das relações de trabalho obteve aceitação junto a grande parte da população” (BOITO JR., 1996, p.1).

Diante deste cenário político, coube ao movimento sindical brasileiro à época adotar medidas necessárias à contenção do crescimento da ideologia neoliberal no país, bem como à política de recessão a ela associada. Era necessário apropriar-se da “defesa dos direitos sociais ameaçados, a defesa do emprego, das empresas públicas, e dos setores da economia nacional ameaçados pela desnacionalização” (BOITO JR., 1996, p.8). Foi com esta finalidade que o sindicalismo optou pela ampliação de suas alianças políticas, buscando explorar as contradições e ambiguidades que pudessem se originar nas classes dominantes.

Esta nova roupagem do movimento sindical brasileiro, fez nascer, no início da década de 1990, o sindicalismo propositivo, em substituição ao sindicalismo defensivo, cuja postura era unicamente, “se opor e ser contra”. O novo movimento nasceu, justamente, da lacuna apresentada pelo seu antecessor, no que se referia à ausência de participação nas proposições e alternativas concretas às questões enfrentadas à época por políticas de abrangência nacional, tais como: econômica, industrial, energética, previdenciária, educacional, entre outras.

Buscou-se, por meio da defesa da lógica dos fóruns tripartites – composto pelo governo, pelas associações patronais e sindicatos –, apresentar propostas realistas e produtivas que pudessem ser atendidas pelo bloco no poder. Era o nascimento do movimento *participacionista*, o qual logrou algum êxito apenas nas câmaras setoriais, como da construção naval, de máquinas e equipamentos agrícolas e do setor automotivo (BOITO JR., 1996).

Partindo-se do argumento de que a economia brasileira precisava reestruturar-se, o movimento sindical, então, passou a adotar pressupostos da ideologia neoliberal em sua plataforma política, na busca pelo alinhamento entre o fortalecimento da indústria nacional e a reversão das desigualdades sociais e regionais. Como reflexo desta nova diretriz do sindicalismo brasileiro, passam a ser defendidos pressupostos como: a aquisição de tecnologias modernas na indústria, a reestruturação dos processos de trabalho, a abertura ao comércio exterior, a especialização produtiva, dentre outros (BOITO JR., 1996).

Para Boito Jr. (1996), a bandeira neoliberal que passou a ser defendida pelo movimento sindical contribuiu para a exploração do meio ambiente e da força de trabalho brasileira pelo capital estrangeiro, e para a *precarização* do ensino público nacional, impulsionada pelo crescimento das instituições privadas. Paralelo a isso, a defesa dos novos valores, segundo o citado autor, causou um movimento de despolitização sindical ou “egoísmo de fração”, provocado pela sua atuação restrita no campo das câmaras setoriais, em que cada sindicato defendia seu “feudo”. Em vez de ser uma instituição de representação de interesses coletivos,

da classe trabalhadora, esse “corporativismo sindical”, como denomina Boito Jr. (1996), passa a se caracterizar como uma estrutura de dominação e poder.

O sindicalismo brasileiro para Alves (2000, p.114) apresenta cinco características: (1) muita descentralização, fragmentação e dispersão por sindicatos menores; (2) pouca capacidade de barganha; (3) baixa iniciativa; (4) dificuldade de inserção nos locais de trabalho; e (5) estrutura extremamente verticalizada, “com imensas dificuldades de articular, numa perspectiva horizontal mais ampla, a organização (e a resistência) da classe, permanecendo vinculada à categoria assalariada”.

Como uma das principais heranças da infiltração dos valores neoliberais no mercado de trabalho brasileiro, destaca-se a defesa da empregabilidade, que tem resultado na responsabilização cada vez maior do trabalhador pela sua qualificação e preparação profissional, de forma a atender o crivo das organizações. Isto tem feito com que as empresas, o governo e outras instituições se preocupem cada vez menos com o desenvolvimento das pessoas (CRUZ, SARSUR; AMORIM, 2012).

Com o intuito de investigar o que os sindicatos pensam a respeito da introdução de uma ferramenta nas empresas que reflita essa nova concepção do mercado, como, no caso, a gestão por competências, Cruz, Sarsur e Amorim (2012) concluíram em sua pesquisa que o movimento sindical tem demonstrado se preocupar muito pouco, ao longo de sua história, com questões relacionadas a estas ferramentas. As negociações coletivas têm se concentrado, essencialmente, na manutenção dos postos de trabalho e na questão salarial, neste último caso, objetivando manter os patamares salariais acima da inflação do respectivo período.

O levantamento bibliográfico realizado na pesquisa em referência “apontou poucas obras voltadas para uma análise aprofundada da ação sindical sob a perspectiva da gestão por competências” (CRUZ; SARSUR; AMORIM, 2012, p.716). Isto pôde ser evidenciado pela ausência, segundo os autores, desta cláusula nos acordos e negociações coletivas realizados com a presença e atuação dos sindicatos, o que parece levar à crença no desconhecimento da matéria por parte destas instituições de representação dos trabalhadores.

“A pesquisa demonstrou a distância do sindicato em relação às práticas organizacionais, no sentido de gerar alternativas para proteção ao trabalhador, dado que a maioria das reivindicações continua centrada no binômio remuneração e estabilidade” (CRUZ, SARSUR; AMORIM, 2012, p.719).

Para esses autores o trabalho se mantém como mecanismo central do mercado capitalista e principal responsável pela reafirmação do indivíduo como ser social. Por outro lado, mostrou-se que ferramentas gerenciais de individualização, como a gestão por competências, além de afastarem o trabalhador de sua identidade coletiva, podem resultar em formas mais elaboradas de controle do indivíduo, de captura de sua subjetividade (ALVES, 2000) e de *precarização* do ambiente de trabalho (ANTUNES, 2005). Estas questões serão discutidas na sequência.

2.4.4 A Consciência da Gestão e a Emancipação do Indivíduo como Alternativas ao Controle Social e a Exploração da Subjetividade

O poder e suas formas de dominação e controle nas organizações podem ser tratados sob diversas visões. Sob uma visão marxista, o poder traduz-se na alienação econômica, que separa os indivíduos dos meios de produção e do resultado final do seu trabalho (ANTUNES, 2005).

A partir de uma visão da organização como arena política, o poder se materializa por meio da manipulação, da imposição e do controle das decisões e da organização do trabalho (MORGAN, 2006; FALCINI, 1993). Este poder pode ser reforçado pela politicagem (MONTARROYOS, 2012) e pela criação de relações de dependência para a satisfação de interesses privados a partir de recursos públicos – clientelismo (NUNES, 2003).

Além destas visões, o poder pode se manifestar, também, no nível ideológico, através da apropriação dos sentidos e dos valores, e psicológico, por meio da dependência e introjeção de sistemas inconscientes de defesa coletivos (PAGÈS *et.al.*, 1987), discutidos a seguir.

Com base em uma abordagem crítica, amparada por uma visão pós-moderna, Pagès *et.al.* (1987), realizaram uma pesquisa profunda em uma multinacional, a fim de compreender, por meio das contradições presentes nos discursos dos entrevistados, as manifestações do poder sobre os indivíduos. Os resultados da pesquisa revelaram que as organizações podem exercer um controle financeiro sobre o indivíduo, oferecendo altos salários, possibilidade de ascensão de carreira e promoção, a fim de aprisioná-lo por meio de satisfações materiais e prestígio, dos quais ele não consiga abrir mão. Segundo os autores, os indivíduos acabam se sujeitando às restrições e até aos objetivos de exploração e dominação da organização, sendo compelidos a adotar determinados comportamentos no ambiente de trabalho e vendo-se, muitas vezes, aprisionados a um conflito interno do qual não conseguem se livrar. Sob este ponto de vista, as vantagens financeiras são a origem da satisfação do indivíduo e também de sua escravidão. A organização oferece uma saída aos desejos dos indivíduos: sua adesão “cega” aos objetivos organizacionais, em troca de proteção.

“O indivíduo nesta situação vive um conflito psicológico perpétuo nas suas relações com a organização, se sente ao mesmo tempo ameaçado e protegido por ela, feliz e infeliz, cheio de satisfações e aprisionado, livre e drogado. Ele identifica-se com a organização, com seus objetivos, com sua filosofia, com o trabalho que ela lhe propicia; ele chega a amar sua servidão, pela qual, entretanto, sofre; em suma, tudo que o prende à organização é, ao mesmo tempo, fonte de prazer e de angústia” (PAGÈS *et.al.*, 1987, p.30).

Sob a lógica do controle psicológico da organização sobre os indivíduos, instrumentos de objetivação e individualização como a gestão do desempenho e de competências, por exemplo, podem servir de mecanismos de dominação, permitindo o controle social dos indivíduos e a manutenção das estruturas existentes de poder (PAGÈS *et.al.*, 1987).

A objetivação traduz-se no mecanismo de quantificação do trabalho, em se busca apurar o valor da contribuição dos indivíduos às organizações e seus objetivos. A objetivação se reveste de racionalidade com o único intuito de levantar a “utilidade” dos indivíduos para a organização, “através da avaliação quantificada de seu rendimento e de sua adaptação às regras e mecanismos que veiculam as exigências do sistema” (PAGÈS *et.al.*, 1987, p. 113).

Já a individualização pode ser entendida como a maneira estratégica de desmobilização dos trabalhadores em torno de suas reivindicações e demandas coletivas, por meio da análise de seu desempenho e contribuição individual à organização (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001).

A postura crítica, na ótica de Alcadipani (2008), configura-se como a não sujeição do indivíduo ao poder imposto pela organização.

Compartilhando da mesma visão de Pagès *et.al.* (1987) no que se refere ao domínio das organizações sobre os indivíduos através de mecanismos de objetivação e individualização,

Gaulejac (2007) aponta para uma nova forma de controle sobre a subjetividade: o contrato simbólico entre a organização e os indivíduos, por meio do qual a primeira “promete” compartilhar seu sucesso com estes últimos. Segundo este autor, a gestão de pessoas encontra-se diante de paradoxos e dualidades que permeiam a sua atuação e definem sua posição ideológica como mediadora e potencial redutora ou fortalecedora da influência da dinâmica de poder existente sobre os indivíduos. Tais dicotomias podem ser traduzidas em: autonomia *versus* dependência; individualização *versus* coletivismo; resistência *versus* resignação.

Segundo Gaulejac (2007) os gestores e altos executivos encontram-se numa posição delicada na intermediação entre as organizações e os indivíduos. São, ao mesmo tempo, representantes da organização, responsáveis pelo alcance dos seus objetivos estratégicos através das pessoas. Por outro lado, são, também, empregados, que mantém uma relação de dependência com a própria organização, da mesma forma que os indivíduos sob sua gestão e, portanto, têm que lidar com as mesmas contradições que preocupam a gestão de pessoas. Para o autor, faz-se necessário assumir essas ambiguidades para que o movimento da mudança seja gerado.

“A gestão não é um mal em si. É totalmente legítimo organizar o mundo, racionalizar a produção, preocupar-se com a rentabilidade. Com a condição de que tais preocupações melhorem as relações humanas e a vida social. Ora, cada um pode verificar que certa forma de gestão, a que se apresenta como eficaz e de perfeito desempenho, invade a sociedade e que, longe de tornar a vida mais fácil, ela põe o mundo sob pressão” (GAULEJAC, 2007, p.29).

Com base no posicionamento de Gaulejac (2007), pode-se inferir que a gestão em si pode se utilizar da autonomia que possui, mesmo que restrita e controlada, para fazer suas escolhas ideológicas, buscando minimizar os impactos da dominação das organizações sobre os indivíduos e optando por saídas menos danosas. Para Pagès *et.al.* (1987), a consciência é fundamental para a mudança, não sendo por acaso que se converte, ao mesmo tempo, em elemento ameaçador para as organizações e para a manutenção de seu poder de controle psicológico e manipulação dos indivíduos através de sua subjetividade.

Por meio da consciência é possível exigir das organizações a contrapartida no desenvolvimento pessoal e profissional dos que contribuem de forma determinante para o alcance dos seus objetivos estratégicos, desde que os meios não sejam antiéticos, imorais e não impliquem em violência e manipulação, angústia e adoecimento (GAULEJAC, 2007).

O desafio, por meio da gestão, é fazer com que a empresa não seja unicamente qualificada, bem-sucedida, competitiva no mercado, mas, também, um instrumento de desenvolvimento e qualificação do ser humano, oferecendo oportunidades de crescimento e carreira de forma sustentável. Desta forma, seria possível, de acordo com Zarafian (1999 *apud* BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001), garantir certa autonomia aos indivíduos como forma de compensação ao controle sobre eles exercido pelo sistema de poder subjacente ao contexto organizacional.

Somente desta forma, através da consciência (GAULEJAC, 2007), o indivíduo será capaz de adquirir sua emancipação pela autossustentação e autogestão, libertando-se das amarras das organizações com as quais ainda mantém uma relação de dependência econômica, social e psicológica. É a autogestão, a arte de autogovernar-se e de conduzir o próprio destino, que posiciona o indivíduo diante da possibilidade de fazer suas próprias escolhas (DEMO, 2005), as quais, eventualmente, podem implicar na sua saída da organização, caso esta não seja capaz de valorizá-lo, desenvolvê-lo e recompensá-lo pelas suas contribuições.

3. PERCURSO METODOLÓGICO

Com o intuito de se conhecer de maneira aprofundada o fenômeno objeto do presente estudo, foi definida a metodologia, no que tange ao paradigma adotado, ao tipo de pesquisa aplicada, ao método de seleção dos sujeitos e aos instrumentos de coleta de dados e análise.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA E PARADIGMA ADOTADO

A pesquisa foi orientada pelo paradigma interpretativista ou interpretacionista, pelo qual se reconhece a subjetividade do fenômeno objeto deste estudo. De acordo com o citado paradigma, a realidade social é uma rede de representações complexas e subjetivas e nasce da interação entre as pessoas. Da mesma forma, as organizações são resultantes das ações intencionais dos indivíduos ou dos grupos, que buscam interpretar e dar sentido a seu mundo (VERGARA; CALDAS, 2005). A partir desta perspectiva, a realidade é fruto da experiência subjetiva e intersubjetiva do participante em ação, moldada por uma ordem e um padrão implícito no mundo social (MORGAN, 2007).

A subjetividade se constitui como parte integrante e inerente ao paradigma interpretativista, admitindo-se que pode influenciar, inclusive, os resultados (FLICK, 2009). Assim, considera-se adequada às pesquisas empíricas de cunho subjetivista a utilização de técnicas intencionais de seleção dos sujeitos, seja por tipicidade ou por acessibilidade, bem como instrumentos de levantamento de dados pouco estruturados e métodos interpretativos de análise (VERGARA; CALDAS, 2005).

Realizou-se uma **pesquisa aplicada de natureza qualitativa**, que foi configurada em forma de **estudo de caso** único para mapear os traços provenientes dos contextos cultural, gerencial e político existentes na ENERGY e interpretar suas implicações na adoção da meritocracia como um valor organizacional. Os sujeitos, gestores e empregados de carreira, foram selecionados de modo **intencional** ou **proposital** e **entrevistados por roteiro** a partir de uma **fotografia** que, para eles, revelasse os contextos cultural e político vigentes. Por fim, os dados foram processados mediante **análise hermenêutica indutiva**.

A pesquisa empírica foi realizada entre os meses de dezembro de 2014 e janeiro de 2015, reservando-se os seis meses subsequentes para análise, discussão, elaboração da versão final para os examinadores e defesa da dissertação.

3.1.1 A Pesquisa Qualitativa

Por ser mais condizente ao objetivo do estudo e a natureza do fenômeno a ser compreendido, foi realizada pesquisa qualitativa, a qual se concentra no levantamento de dados qualitativos, não se prendendo, em princípio, à utilização de recursos estatísticos (VIEIRA, 2004). A pesquisa qualitativa é de especial importância ao estudo das relações sociais, posto que os objetos de estudo não são reduzidos a simples variáveis, mas representados em sua totalidade dentro de seus contextos cotidianos (FLICK, 2009).

Uma das principais características da pesquisa qualitativa diz respeito à flexibilidade na aplicação dos procedimentos metodológicos durante o processo e não se prendendo, necessariamente, a um rumo previamente traçado (GOULART; CARVALHO, 2005), posto que objetiva o conhecimento aprofundado do fenômeno. A flexibilidade citada pode

compreender, ainda, a adição de outros métodos e técnicas durante a pesquisa e até mesmo de quantificação estatística, caso seja necessário (SANTOS, 2005).

A pesquisa qualitativa é considerada mais adequada para estudos sobre a cultura. Para a compreensão do fenômeno cultural, faz-se necessário ir além do que se mostra aparente, já que ele se constitui, também, por aspectos inconscientes, buscando detectar os lapsos e as contradições entre discursos e práticas (FLEURY; SHINYASHIKI; STEVANATO, 1997).

A pesquisa qualitativa em apreço foi configurada na forma de estudo de caso único, cuja definição, principais características e vantagens são apresentadas a seguir.

3.1.2 O Estudo de Caso

O estudo de caso pode ser definido como a estratégia de pesquisa adequada quando: (a) o pesquisador se depara com questões do tipo “como” e “por que”; (b) o pesquisador tem pouco domínio sobre os acontecimentos; e, (c) se o foco reside nos fenômenos contemporâneos inseridos em contextos da vida real, sendo difícil separar os limites do fenômeno e do contexto (YIN, 2005).

O estudo de caso como estratégia de pesquisa possui como diferencial o estudo denso e exaustivo de um ou de poucos objetos, de modo a permitir o seu conhecimento amplificado e detalhado (GIL, 2008), contribuindo para uma visão holística do fenômeno (YIN, 2005; GOULART; CARVALHO, 2005). O estudo de caso se configura como uma tipologia de pesquisa cujo objeto é uma unidade de análise com riqueza de detalhes, e que pode ser utilizada para um único sujeito ou uma situação em particular (GODOY, 1995).

Os casos únicos fornecem a possibilidade de aprofundamento maior e mais preciso no conhecimento do fenômeno, o que permite o alcance de resultados mais confiáveis para teorizações (STAKE, 2000). Os estudos de caso único apresentam poder de gerar *insights*, mediante raciocínio indutivo e têm capacidade de evidenciar o específico que é, justamente, o aspecto mais desprezado quando se busca a generalização (ZANNI *et.al.*, 2011).

Como o entendimento prévio do contexto de estudo foi importante para a tomada de decisões sobre a composição do caso, assim como para definir os participantes que foram envolvidos, na próxima seção, aborda-se o procedimento utilizado para selecionar os sujeitos da pesquisa.

3.2 SUJEITOS DA PESQUISA E CRITÉRIOS DE SELEÇÃO

O grupo de sujeitos da presente pesquisa qualitativa foi formado por: (1) gestores da ENERGY, alta e média gerências e supervisores; e (2) empregados “de carreira” (concurados), enquadrados em funções de nível fundamental, médio, técnico e superior, no exercício de atividades operacionais ou administrativas e que não possuem subordinados.

Foram entrevistadas 15 (quinze) pessoas, das quais 09 (nove) são gestores (alta e média gerência, supervisores, coordenadores, etc.) e 06 empregados de carreira, conforme quadro 6.

Estabeleceram-se critérios para a seleção dos sujeitos participantes da pesquisa, como recomendado por Duarte (2002), por ser fundamental para o amplo conhecimento do fenômeno e do problema delineado e interferir diretamente na qualidade das informações levantadas. Por isso, os sujeitos foram selecionados de modo proposital ou intencional, tendo em vista a riqueza e detalhamento de informações que pudessem fornecer.

Quadro 6: Participantes da Pesquisa

Código	Tipo de Cargo¹	Área de Atuação²	Escolaridade³	Idade⁴ (em anos)	Tempo de Empresa⁴ (em anos)
A. N. F.	Gestor	Administrativa	Superior	31-35	02-05
B. J.	Empregado de Carreira	Industrial	Superior	51-55	21-25
C. V. L.	Gestor	Administrativa	Superior	31-35	02-05
F. H. P.	Empregado de Carreira	Industrial	Superior	26-30	02-05
G. Q. L.	Empregado de Carreira	Industrial	Superior	36-40	06-10
J. M. T.	Gestor	Administrativa	Médio	41-45	16-20
M. M. O.	Gestor	Administrativa	Superior	66-70	36-40
N. B. I.	Empregado de Carreira	Industrial	Técnico	41-45	26-30
P. I. D.	Empregado de Carreira	Administrativa	Superior	26-30	02-05
R. G. A.	Gestor	Industrial	Superior	36-40	06-10
S. B. E.	Empregado de Carreira	Administrativa	Superior	46-50	02-05
T. A. H.	Gestor	Industrial	Médio	56-60	26-30
U. D. C.	Gestor	Industrial	Superior	56-60	06-10
V. K.	Gestor	Administrativa	Médio	36-40	06-10
W. N. E.	Gestor	Administrativa	Superior	26-30	02-05

LEGENDA: (1) Decidiu-se por denominar o cargo dos participantes somente por “Gestor” ou “Empregado de Carreira”, para zelar pela confidencialidade de identidade dos mesmos. (2) A Organização apresenta quatro diretorias. Entretanto, optou-se, pelos mesmos motivos do item anterior, em utilizar somente a denominação de Industrial (representando a atividade-fim) e Administrativa (referindo-se às áreas de apoio), a qual está englobando, também, para fins deste quadro, as Diretorias Comercial e Executiva (Presidência). (3) A escolaridade apresentada no quadro refere-se àquela exigida para o cargo ocupado e/ou a função exercida na Empresa pelo entrevistado. (4) A idade e o tempo de empresa foram colocados em intervalos de 5 anos, de forma a dificultar a identificação dos entrevistados, zelando pela sua confidencialidade.

Fonte: Elaborado pelo Autor a partir das características dos participantes da pesquisa empírica.

3.2.1 Seleção de Sujeitos

A seleção proposital ou intencional é considerada, junto com a *snowball sampling*, uma das melhores técnicas de seleção para se localizar sujeitos que possuem características específicas ou atributos necessários ao estudo em andamento (BERG, 2000). Técnicas de seleção deste tipo também são utilizadas quando o estudo aborda temas sensíveis (VILLARDI *et.al.*, 2007) ou quando algum grau de confiança é necessário para a obtenção dos dados (ATKINSON; FLINT, 2001). No estudo em apreço, esta técnica de seleção se mostrou adequada para identificar entrevistados que tivessem familiaridade com o tema e, portanto, pudessem se manifestar com detalhes, sobre as implicações dos traços provenientes do contexto organizacional da Empresa na adoção da meritocracia na gestão de carreira.

De forma a possibilitar maior riqueza de dados, se preservou a diversidade na composição do grupo de sujeitos selecionados, o que é desejável em pesquisas qualitativas (RITCHIE ; LEWIS, 2003), assim como a heterogeneidade dos participantes, em idade, tempo de empresa, área de atuação, nível de escolaridade e cargo ocupado. Além disso, seguiram-se os seguintes critérios para selecionar os participantes:

- a) estar atuando profissionalmente na ENERGY há pelo menos dois anos, compreendendo o período de três meses de experiência;

- b) ser empregado da Empresa, “de carreira” (efetivo, concursado) ou, comissionado (nomeado interna ou externamente);
- c) estar ativo na Organização há pelo menos dois anos (não ter se afastado de suas atividades por motivo de saúde ou acidente de trabalho);
- d) ter participado ou participar de comissões internas destinadas a tratar temas correlatos ao objeto de estudo;
- e) aceitar contribuir voluntariamente para a pesquisa como entrevistado.

3.3 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS

3.3.1 A Entrevista

Os dados empíricos foram coletados por meio de entrevista com roteiro ou pautada (VERGARA, 2000), procedimento em que o entrevistador agenda vários pontos a serem explorados com o entrevistado, fazendo-lhe perguntas relacionadas a estes pontos oralmente. O convite para a entrevista foi feito seguindo um protocolo formal, por escrito, no qual constavam orientações gerais e informações básicas sobre a pesquisa, conforme apresentado no Anexo A.

O convite também continha os temas que seriam abordados e um campo específico para preenchimento da data, hora e local nos quais a entrevista seria agendada, caso o convidado concordasse em participar da pesquisa. No convite havia, ainda, a solicitação para que cada futuro entrevistado tirasse uma fotografia de sua livre escolha e a apresentasse no dia da entrevista. Esta fotografia serviu de fonte complementar de dados.

Demais informações que o participante julgou necessárias também foram fornecidas, no momento do convite ou antes da entrevista, objetivando promover um clima de confiança e transparência. Cuidados foram tomados nesta etapa, para que o entrevistado se sentisse à vontade e confortavelmente posicionado, e pudesse pensar cuidadosamente na resposta, sem pressão de tempo. Para tanto, o local da entrevista foi acordado entre o entrevistador e o entrevistado, procurando-se evitar interrupções, ruídos ou qualquer elemento que pudesse prejudicar o bom andamento do processo.

O entrevistado pôde retificar suas declarações a qualquer tempo ou solicitar esclarecimentos, caso não tenha entendido alguma pergunta. As entrevistas transcorreram naturalmente, como um diálogo, adotando-se uma condução não diretiva (SANTOS, 2005) e evitando interrupções ou direcionamento da produção discursiva, embora reconheça-se o caráter intersubjetivo da pesquisa qualitativa.

3.3.1.1 O Roteiro de Entrevista

Seguiu-se a recomendação de Santos (2005) quanto à adoção de um roteiro flexível, com perguntas abertas, incluindo-se, durante a entrevista, questões não previstas previamente, de forma a possibilitar a livre expressão do entrevistado e maior conhecimento do fenômeno.

Previamente às entrevistas com os sujeitos selecionados, foi realizada uma entrevista-piloto a fim de validar as perguntas do roteiro em sua capacidade de atingir os objetivos previamente propostos e sua clareza semântica. Deste modo, buscou-se evitar que o entrevistador necessitasse fornecer explicações sobre as perguntas, visando ouvir mais o entrevistado.

O roteiro necessitou de alterações em dois momentos: logo após a entrevista-piloto e a primeira entrevista. No primeiro momento foram exigidas modificações no conteúdo das perguntas. No segundo, as adequações se restringiram à ordem dos temas no roteiro.

Segue, no apêndice A, o roteiro final, contendo os temas, as respectivas questões e os objetivos pretendidos.

3.3.1.2 A Transcrição e a Validação das Entrevistas

Todas as entrevistas foram gravadas, mediante autorização dos entrevistados, como recomenda Santos (2005), aos quais foi posteriormente apresentada a transcrição das respostas, para que confirmassem ou fizessem as alterações que julgassem necessárias, evitando-se, assim, dissabores (VERGARA, 2000). No apêndice B, consta a transcrição na íntegra de uma entrevista de forma a ilustrar o procedimento adotado.

A utilização de gravador foi necessária para capturar o máximo de informações levantadas, além de garantir fidelidade à linguagem (palavras, termos e expressões) dos entrevistados, conferir autenticidade ao processo e possibilitar maior compreensão da dinâmica organizacional (SERVA; JAIME JR., 1995).

3.3.2 A Fotografia

Além da entrevista, a fotografia também foi utilizada na pesquisa de campo como uma técnica de levantamento de dados complementar, de modo a auxiliar no adequado conhecimento das representações sociais e significados.

A imagem possui a capacidade de “reunir muitos dados visuais de modo organizado e integrado, transcendendo a simples descrição verbal” (GODIM, FEITOSA; CHAVES, 2010). A técnica utilizada para os registros fotográficos é denominada por Tonge *et.al.* (2013) de elicitación fotográfica (tradução livre do autor).

3.3.2.1 A Técnica da Elicitación Fotográfica

A elicitación fotográfica é a técnica por meio da qual se solicita aos participantes que registrem fotografias relacionadas ao tema em estudo, as quais são utilizadas como gatilhos para ressaltar memórias ou sentimentos durante a entrevista subsequente (TONGE *et.al.*, 2013).

Na ocasião do convite para a participação da entrevista, quando a resposta foi afirmativa, o pesquisador solicitou que o futuro entrevistado registrasse uma fotografia que, para o mesmo, respondesse a pergunta: **“o que é a empresa para mim?”**

Cada entrevista subsequente se iniciou levantando a impressão do entrevistado sobre a foto que ele mesmo registrou. Assim, por meio de metáforas (MORGAN, 2006), procurou-se compreender a sua percepção sobre o *locus*, no que concerne ao contexto cultural, gerencial e ao ambiente político existentes. Além destes, outros objetivos também foram perseguidos por

meio da utilização da fotografia, tais como os oito apontados por Ryan e Ogilvie (2011) e Tonge *et.al.* (2013) na sequência:

- a) explorar as concepções existentes sobre a Empresa;
- b) levantar a relação existente entre as pessoas e o lugar;
- c) levantar os possíveis valores dos entrevistados, especialmente quando solicitados a citar os pontos negativos e positivos da Organização;
- d) capturar os sentimentos, as atitudes e as percepções em relação à ENERGY;
- e) capturar a dimensão emocional do *locus*;
- f) entender o simbolismo que o *locus* representa, o que ele significa para os entrevistados;
- g) entender a essência, o “espírito do lugar”;
- h) entender a razão da escolha da foto, dentre outros aspectos.

Com base nos resultados obtidos por meio dos objetivos descritos, buscou-se, ainda, explicitar a existência de identidade entre o *locus* e o entrevistado, bem como o comprometimento deste quanto ao alcance dos objetivos organizacionais. Isto se deve ao fato de que comprometer-se com a empresa foi percebida como uma competência relevante para a análise do desempenho individual dos empregados, de acordo com o que foi levantado nas entrevistas.

No que concerne à questão da metáfora (MORGAN, 2006) e do simbolismo, Fernandes (2011) e Cruz *et.al.* (2008) chamam a atenção para a necessidade de o pesquisador ultrapassar a imagem para a compreensão plena de sua riqueza, decifrando os significados ocultos e as leituras das representações sociais existentes no contexto estudado.

Mesmo diante das possibilidades de apreensão da realidade vivenciada em um dado contexto e da riqueza de dados que a utilização da leitura de imagens pode proporcionar, sua presença em pesquisas no campo das ciências sociais aplicadas ainda é rara (MEDEIROS *et.al.*, 2013). A maior parte das pesquisas na área que utiliza a fotografia como fonte de dados parece aplicá-la de forma isolada, não estabelecendo triangulações com outras técnicas de coleta, como na pesquisa em apreço.

A fotografia foi utilizada, portanto, como um instrumento auxiliar para a compreensão do fenômeno estudado, tendo em vista sua capacidade de acessar memórias e lembranças localizadas no subconsciente das pessoas, as quais dificilmente seriam obtidas através da entrevista unicamente, conforme defende Loizos (2008).

3.4 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DE DADOS

3.4.1 A Análise das Fotos

A primeira análise realizada apurou as impressões dos participantes sobre a foto de sua autoria, no que tange, principalmente, à imagem que a Organização possui na visão destes. Em princípio, a análise foi realizada de forma individual, pelo próprio autor da foto, no momento em que o pesquisador solicitou que o participante, ao início da entrevista, respondesse à pergunta “**o que é a Empresa para você?**”, com base na fotografia apresentada. Na ocasião, o pesquisador se colocou apenas como um ouvinte, enquanto o participante interpretava sua própria fotografia (TONGE *et.al.*, 2013).

A segunda etapa da análise foi realizada de maneira global, com base no material fotográfico obtido nas entrevistas. As quinze fotos foram interpretadas e classificadas, em princípio, de acordo com suas características básicas ou aspectos da Organização por ela abordados, tais como: financeiro, desenvolvimento profissional, estrutura interna e gestão, por exemplo. Em seguida, as imagens foram agrupadas, levando-se em consideração as similaridades nas percepções dos entrevistados em relação à ENERGY e trechos relacionados a estas imagens foram destacados das entrevistas de forma a construir uma imagem única, representativa da percepção dos seus autores.

As quinze imagens apresentadas deram origem a sete percepções em relação ao *locus* pesquisado, as quais interpretaram a ENERGY como:

- a) fonte de sustento;
- b) meio de realização profissional;
- c) modelo de escola;
- d) referência em capacidade técnica, porém, não explorada; com corpo técnico qualificado, mas improdutivo e sem consciência do seu papel dentro da organização; e abandonada pelo seu “dono” (Governo Federal);
- e) campo de possibilidades;
- f) espelho do Brasil, que sofre com a interferência da política na gestão, resultando em um emaranhado político; e
- g) exemplo de gestão ineficiente.

Na sequência, cada imagem apresentada foi analisada de acordo com alguns parâmetros. O primeiro deles se concentrou em verificar a existência de identificação entre os participantes e a Organização, de acordo com a visão que os mesmos apresentaram desta última. O segundo buscou levantar a possibilidade da Organização obter o comprometimento dos empregados, em cima das concepções da Empresa a partir das fotografias.

Por fim, realizou-se análise hermenêutica indutiva dos dados levantados no campo com os dois instrumentos de coleta. Ambas as técnicas são apresentadas a seguir.

3.4.2 A Análise Hermenêutica

Dando sequência à análise qualitativa dos dados, foram analisados hermenêuticamente os dados empíricos colhidos por meio das fotos e das entrevistas.

De acordo com Pavão, Sehnem e Godoi (2011, p.127), “a hermenêutica trata de entender, compreender, conhecer e interpretar, e apresentar um novo olhar sobre o velho conhecer ou, sobre o mesmo objeto”. Para Demo (2005), a hermenêutica é a arte de descobrir a entrelinha para além das linhas, o contexto para além do texto, a significação para além da palavra.

A análise hermenêutica consistiu na interpretação de cada foto e cada depoimento, primeiramente, de forma isolada. Na sequência, os dados foram relacionados aos demais, buscando-se percepções e visões em comum que pudessem caracterizar o fenômeno estudado, como recomendam Ryan e Ogilvie (2011).

A interpretação dos dados se apoiou nos pressupostos do pesquisador, o qual não se isentou dos seus valores e concepções acerca do fenômeno, posto que, especialmente em pesquisas

qualitativas, admite-se a influência da subjetividade dos sujeitos. Para a adequada compreensão da realidade, fez-se necessário um conhecimento prévio do contexto histórico, cultural, político e social no qual o fenômeno objeto de estudo está inserido, tal como apontam Oliveira e Lovinson (2013), bem como adotou-se uma postura crítica e reflexiva por parte do pesquisador.

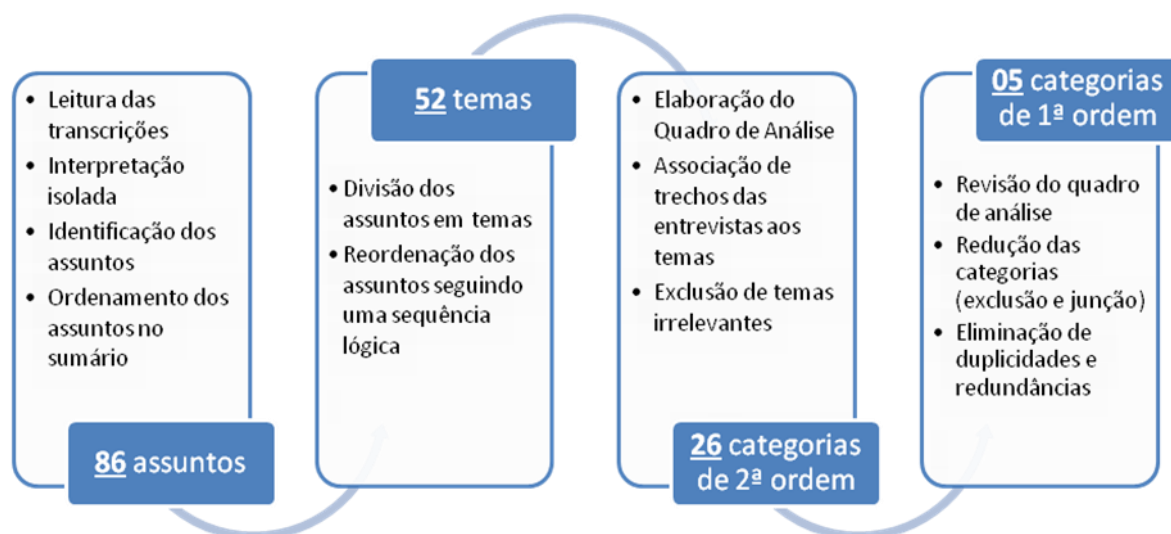
Em aliança ao método de análise hermenêutico, foi aplicada também, a indução para analisar e compreender, a partir do específico, o fenômeno da mútua influência entre a meritocracia e os traços culturais, gerenciais e políticos da empresa examinada.

3.4.3 A Análise Indutiva

O processo indutivo consiste na análise de eventos particulares e específicos para, a partir de seus resultados, inferir ou estender conclusões gerais e universais a outros objetos ou contextos que possuam características semelhantes ao estudado (BENEDICTO, 2012).

A análise qualitativa indutiva seguiu o modelo proposto por Thomas (2008), para definição de categorias a partir dos dados qualitativos levantados, conforme pode ser visualizado no gráfico a seguir.

Figura 5: Etapas do Processo de Análise e Definição de Categorias a Partir do Método Indutivo



Fonte: Elaborado pelo Autor a partir dos dados levantados na pesquisa, com base em Thomas (2008).

Todos os procedimentos adotados nas etapas de análise e definição de categorias apresentadas no gráfico são descritos detalhadamente na sequência:

- As transcrições das entrevistas foram lidas, em princípio, verticalmente repetidas vezes, uma a uma, e interpretadas isoladamente. Foram identificados os diversos assuntos contidos em cada entrevista, os quais foram ordenados para compor um sumário à parte. Buscou-se, neste primeiro momento, a catalogação dos assuntos e sua divisão por temas. Ao fim das leituras das transcrições e da catalogação dos assuntos, foi feita uma análise da pertinência da ordenação do sumário no que tange à sequência lógica resultante. Algumas alterações foram necessárias, a fim de manter maior coesão na ordenação dos assuntos.

- b) O passo seguinte foi a elaboração do quadro de análise, constituído em função da ordenação do sumário à parte. Em seguida, as transcrições foram relidas e trechos relevantes das entrevistas associados aos assuntos e temas levantados foram destacados, codificados e acrescidos ao quadro de análise, considerando possíveis significados. Assuntos ou temas considerados não relevantes aos objetivos da pesquisa foram excluídos do quadro. Em seguida, uma análise final do quadro foi realizada, agora horizontalmente, e uma nova ordenação dos assuntos foi realizada.
- c) Com base no quadro de análise revisto, cada um dos trechos foi lido e àqueles considerados repetitivos ou que abordavam o mesmo ponto de vista foram retirados. Deste momento em diante as categorias de primeira, segunda, terceira e quarta ordens foram emergindo a cada releitura e redução. Basicamente, os temas transformaram-se nas categorias de primeira ordem e os assuntos dentro dos temas, nas de segunda ordem. Dos trechos das entrevistas foram extraídas as categorias de terceira e quarta ordens. Por meio de redução de ideias, onde foram eliminadas as duplicidades e redundâncias, chegou-se ao total final de 5 (cinco) categorias de primeira ordem, 26 (vinte e seis) de segunda ordem, 52 (cinquenta e duas) de terceira e 86 (oitenta e seis) de quarta ordens. As categorias de primeira ordem, foram: (1) Imagens da Empresa; (2) Visões da Meritocracia; (3) Interpretações dos Traços Provenientes do Contexto Organizacional Existente; (4) Consequências da Ausência da Meritocracia na ENERGY; e (5) Ações Necessárias à Mudança Desejada.
- d) A fim de responder a pergunta de pesquisa, as categorias criadas interpretativamente por indução foram organizadas para compor a Figura 15 de Implicações dos Traços Provenientes do Contexto Cultural, Gerencial e Político na Implantação da Meritocracia na Gestão de Carreira da ENERGY.

3.5 LIMITAÇÕES DOS MÉTODOS SELECIONADOS

Os métodos utilizados de coleta e análise dos dados empíricos revelados no campo, além de apresentarem vantagens e pontos positivos, possuem, igualmente, limitações. A seguir, são discutidas as limitações com as quais o pesquisador se defrontou no processo de realização da pesquisa e as respectivas medidas adotadas para superá-las nos resultados finais.

Uma das questões que costumam surgir nas pesquisas qualitativas diz respeito à presença da subjetividade. Por seguir o paradigma interpretativista, o pesquisador assumiu que a pesquisa estaria impregnada por seus valores e percepções de mundo, o que para a pesquisa qualitativa se traduz em maior riqueza de dados. Entretanto, para garantir confiabilidade para replicações futuras, buscou-se maior detalhamento na descrição dos procedimentos de investigação utilizados (GOULART; CARVALHO, 2005), visando permitir a qualquer outro pesquisador realizar o mesmo percurso, se desejar.

Os estudos de caso único, como o que se apresenta nesta pesquisa, tem por objetivo principal o conhecimento mais aprofundado do fenômeno, possibilitando o alcance de resultados mais confiáveis para teorizações (STAKE, 2000).

A técnica de seleção de sujeitos escolhida, denominada de proposital ou intencional, poderia resultar num grupo homogêneo de participantes, que apresentassem características semelhantes e compartilhassem da mesma visão e concepção sobre a Empresa, limitando a coleta de e comprometendo os resultados. Com o intuito de se evitar tais problemas, a seleção dos participantes foi feita com base em critérios de seleção específicos, buscando-se a maior

diversidade e abrangência possíveis no grupo de sujeitos, em idade, sexo, função exercida na Organização, tempo de Empresa, área de atuação, entre outros.

Uma limitação que se admite ter ocorrido no processo adotado de seleção dos sujeitos, não especificamente inerente à técnica escolhida, diz respeito ao fato do grupo de sujeitos ter sido formado, em grande parte, por profissionais ocupantes de cargos de gestão. Esta ocorrência foi resultante do fato de que os potenciais entrevistados necessitariam apresentar um conhecimento mínimo e específico das práticas de gestão de carreira da Empresa pesquisada. Isso se evidenciaria na participação destes em comissões instituídas internamente para tratar de assuntos relacionados ao tema, como da elaboração do novo Plano de Carreiras e Salários (PCS) ou da política de avaliação de desempenho, por exemplo. Ocorre que tais comissões são compostas, em sua maioria, por ocupantes de posições de liderança na Empresa (gerentes, gerentes gerais, coordenadores e supervisores). Entretanto, acredita-se que ter uma maioria de gestores entre os entrevistados não tenha afetado os resultados da pesquisa, posto que não se observaram diferenças relevantes, em termos de percepção ou opinião, sobre os temas abordados na entrevista, entre ocupantes de cargo de gestão e empregados de carreira da Empresa. Mesmo porque, dos 9 (nove) gestores que participaram da pesquisa, 8 (oito) são empregados públicos, ou seja, prestaram concurso para os cargos de carreira da ENERGY e foram nomeados internamente pela Presidência para ocuparem cargos em comissão ou funções gratificadas⁶.

Embora a utilização da fotografia em pesquisa com a finalidade de capturar a percepção dos participantes sobre o *locus* apresente uma série de vantagens, limitações relativas a este método, apontadas por Tonge *et al.* (2013), foram percebidas. Uma delas se refere ao fato da análise ficar restrita a somente ao que a imagem capturou. Por isso, a fim de superar esta limitação na presente pesquisa se adotou a técnica da elicitación fotográfica como um método complementar de levantamento de dados. Portanto, na coleta de dados empíricos, além da foto, foi utilizada, também, a entrevista por roteiro.

Outro destaque em relação às limitações do método da fotografia na presente pesquisa relaciona-se à autoria de algumas dessas fotos. Alguns participantes relataram não ter conseguido registrar a foto que haviam idealizado e solicitaram a permissão para trazer fotografias já existentes na internet que representassem a imagem por eles projetada, o que foi autorizado pelo pesquisador. Neste caso, embora não tenha havido prejuízo percebido na utilização dessas fotos, as mesmas foram divulgadas no presente trabalho com a menção da utilização da internet como fonte de origem da fotografia, por questões de direitos autorais.

Talvez a questão de maior peso que pode ser levantada em relação à técnica de análise escolhida, a hermenêutico-indutiva, refere-se à pouca experiência do pesquisador com a sua aplicação. Para se evitar que este fato impactasse negativamente no processo de interpretação e crítica dos dados, foi adotado o método sistematizado proposto por Thomaz (2008) e ensaiado em um piloto de entrevista.

⁶ Cargo em Comissão é aquele de livre nomeação e exoneração pelo Presidente da empresa, que pode ser ocupado tanto externamente (sem a necessidade de concurso público) ou internamente (por empregado de carreira, que ingressou na organização por meio de concurso público). Função Gratificada é aquela, também, de livre nomeação e exoneração pelo Presidente da empresa. Porém, ao contrário do Cargo em Comissão, não pode ser exercida por um indivíduo externo à organização, por ser privativa de empregado de carreira.

4. RESULTADOS DO CAMPO

Com base no material gerado, por meio das fotografias que os participantes registraram e de suas entrevistas, foi possível levantar as impressões e as percepções relativas ao cenário existente na ENERGY, ao ambiente de trabalho, à dinâmica da gestão de carreira e às implicações para a adoção da meritocracia nas decisões quanto às promoções e progressões na Empresa.

Os resultados da análise das entrevistas são apresentados em cinco subcapítulos, cujos títulos representam as categorias de análise. O primeiro subcapítulo explora as percepções dos entrevistados do que a ENERGY representa na vida deles, com base nas fotografias por eles apresentadas. No segundo, intitulado “Visões da Meritocracia”, é discutida a maneira como a meritocracia é vista dentro da Organização e, principalmente, como seus elementos, como desempenho, avaliação, reconhecimento e desenvolvimento, se apresentam na dinâmica da gestão de carreira. São apresentados no terceiro subcapítulo, os supostos traços culturais existentes na Organização identificados nas entrevistas, como assistencialismo, coletivismo, politicagem e subjetivismo, dentre outros. Além disto, são discutidas as formas como estes traços podem interferir na adoção da meritocracia na gestão de carreira. No quarto subcapítulo são exploradas as consequências da ausência da meritocracia na gestão de carreira da ENERGY, na motivação, na saúde dos empregados e na percepção do ambiente de trabalho, cujos resultados apontam para uma suposta necessidade de mudança organizacional. Por fim, foram levantadas, no quinto subcapítulo, as ações necessárias à mudança pretendida, aquelas que dependem da alta gestão e às relacionadas ao desempenho, à carreira e ao desenvolvimento, tudo com base no que foi colhido nos depoimentos dos entrevistados.

Segue, no quadro 7, um sumário contendo todas as categorias de análise geradas mediante análise hermenêutico-indutiva das fotografias e das entrevistas. As categorias são apresentadas por nível de abstração: 5 de 1ª ordem, 26 de 2ª, 64 de 3ª e 89 de 4ª ordem.

Quadro 7: Sumário das Categorias de Análise Geradas para Responder Empiricamente à Questão de Pesquisa

X. CATEGORIAS DE 1ª ORDEM
X.X. Categorias de 2ª Ordem
X.X.X. Categorias de 3ª Ordem
X.X.X.X. Categorias de 4ª Ordem
1. IMAGENS DA EMPRESA
1.1 A ENERGY como Fonte de Sustentento
1.1.1 Principais Características
1.1.1.1. Bons Benefícios Oferecidos
1.1.1.2. Pontualidade em Relação ao Salário (não atrasa)
1.1.1.3. Remuneração Justa (acima do mercado)
1.1.1.4. “Pseudoestabilidade”
1.2 A ENERGY como Meio de Realização Profissional
1.2.1 Principais Características
1.2.1.1. Estabilidade Financeira
1.2.1.2. Possibilidade de Realizar Sonhos/ Objetivos Pessoais
1.2.1.3. Possibilidade de se Especializar ou de Exercer a Profissão
1.3 A ENERGY como Modelo de Escola
1.3.1 Principais Características
1.3.1.1. Educação Global Através do Centro de Treinamento
1.3.1.2. Oportunidade de se desenvolver no Ambiente de Trabalho

X. CATEGORIAS DE 1ª ORDEM

X.X. Categorias de 2ª Ordem

X.X.X. Categorias de 3ª Ordem

X.X.X.X. Categorias de 4ª Ordem

- 1.3.1.3 Diversidade de Atividades Relacionadas à Atividade-Fim, Proporcionando Aprendizagem e Desenvolvimento*
- 1.4 A ENERGY como Referência em Capacidade Técnica
 - 1.4.1 Principais Características
 - 1.4.1.1 Localização Estratégica
 - 1.4.1.2 Corpo de Profissionais com Competência Técnica
 - 1.4.1.3 Capacidade para Fabricar Produtos Específicos
 - 1.4.1.4 Capacidade Produtiva para Fabricar Produtos de Grande Porte
 - 1.4.1.5 Dificuldades de Cumprimento de sua Vocaçãõ/Missão
 - 1.4.2 Abandono da Empresa pelo Governo
 - 1.4.2.1 Máquinas e Equipamentos de Fabricação Sucateados e Envelhecidos
 - 1.4.2.2 Necessidade de Retrofitting e Manutenção nas Máquinas
 - 1.4.2.3 Perda do Know-how
 - 1.4.3 Capacidade Produtiva Não Explorada
 - 1.4.3.1 Profissionais Superqualificados, mas Não Improdutivos
 - 1.4.3.2 Alguns Profissionais Se Sentem Subaproveitados e Subutilizados
 - 1.4.3.3 A Empresa Está Restrita Somente a um Segmento
 - 1.4.3.4 A Empresa Recusa Serviços Considerados Bons
 - 1.4.4 Falta de Consciência do Empregado da sua Responsabilidade Perante à Empresa
 - 1.4.4.1 Despreocupação dos Empregados Quanto à Empregabilidade
 - 1.4.4.2 Falta de Interesse do Empregado em Participar (Montar a sua Peça do Quebra-Cabeças)
 - 1.4.4.3 Despreocupação das Gerências com a Produtividade
 - 1.4.4.4 Aparente Sensação de Impunidade
 - 1.4.4.5 Preocupação em Retirar “Vantagens” da Organização
- 1.5 A ENERGY como Campo de Possibilidades
 - 1.5.1 Principais Características
 - 1.5.1.1 Preocupação com a Manutenção da Organização
 - 1.5.1.2 Esperança de Mudanças Positivas na Organização
 - 1.5.1.3 Necessidade de Modernização da Empresa
- 1.6 A ENERGY como Espelho do Brasil
 - 1.6.1 Características Positivas
 - 1.6.1.1 Riquezas Naturais
 - 1.6.1.2 Grande Potencial para o Crescimento
 - 1.6.2 Características Negativas
 - 1.6.2.1 Interferência da Política na Parte Técnica
 - 1.6.2.2 Falta de Clareza e Objetividade da Gestão
 - 1.6.2.3 Falta de Definição do Papel dos Empregados na Empresa
- 1.7 A ENERGY como Exemplo de Gestão Ineficiente
 - 1.7.1 Questões Estruturais ou de Organização Interna
 - 1.7.1.1 Escassez de Recursos (materiais e humanos)
 - 1.7.1.2 Déficit de Infraestrutura de Informática para Apoio à Gestão (softwares adequados, equipamentos modernos e um sistema integrado de gestão)
 - 1.7.1.3 Estrutura Interna Antiquada (funcionamento como repartição pública)
 - 1.7.1.4 Falta de Organização Interna
 - 1.7.2 Aspectos Relacionados à Gestão
 - 1.7.2.1 Desperdício de Recursos
 - 1.7.2.2 Tratamento Igual aos Desiguais
 - 1.7.2.3 Inexistência de Controles
 - 1.7.2.4 Gestão Pouco Qualificada (processo político de indicação de gestores)
 - 1.7.2.5 Falta de Definição da Missão da Empresa
 - 1.7.2.6 Carência de Foco no Negócio por Parte da Gestão
 - 1.7.2.7 Despreocupação da Gestão com a Produtividade e a Lucratividade
 - 1.7.2.8 Dificuldade em Cumprir Prazos (falta de penalidades)

2. VISÕES DA MERITOCRACIA

X. CATEGORIAS DE 1ª ORDEM

X.X. Categorias de 2ª Ordem

X.X.X. Categorias de 3ª Ordem

X.X.X.X. Categorias de 4ª Ordem

2.1 O Desempenho

2.1.1 *Como o Desempenho é Visto*

2.1.1.1 *Desempenho como a Execução de Atividades e Responsabilidades*

2.1.1.2 *Desempenho como um Conjunto de Competências*

2.1.1.3 *Desempenho como Cumprimento de Metas*

2.1.2 *Acompanhamento e Cumprimento de Metas*

2.1.2.1 *Ausência de Definição e Metas e o Respectivo Acompanhamento*

2.1.2.2 *Implicações da Despreocupação com Resultados na Definição de Metas*

2.1.2.3 *Falta de Divulgação da Estratégia da Empresa (missão, visão, objetivos)*

2.2 A Avaliação do Desempenho

2.2.1 *Problemas do Atual Instrumento de AD*

2.2.1.1 *A AD não Mede o Desempenho, com Base nas Três Vertentes*

2.2.1.2 *Problemas Levantados na Avaliação de Desempenho Vigente*

2.2.1.3 *Falta de Finalidade da AD (a AD não é Base para Promoções)*

2.3 O Reconhecimento

2.3.1 *Tipos de Reconhecimento*

2.3.1.1 *A promoção/progressão na carreira ou nomeação para ocupação de cargo em comissão*

2.3.1.2 *A prática de salários e/ou remuneração condizentes com as responsabilidades assumidas*

2.3.1.3 *O tempo de serviço*

2.3.1.4 *A convocação para reuniões técnicas, solicitação de pareceres e/ou trânsito fácil em outras áreas (respeito profissional)*

2.3.1.5 *O reforço de determinado comportamento no trabalho*

2.3.1.6 *Os desafios profissionais que podem possibilitar o crescimento e o amadurecimento*

2.3.1.7 *As ações de capacitação ou desenvolvimento profissional*

2.4 O Desenvolvimento

2.4.1 *Tipos de Ações de Desenvolvimento e Problemas Levantados*

2.4.1.1 *A ENERGY Arca com o Investimento de Cursos ou a Libera o Empregado para Fazê-lo, Especialmente para a Área Fabril*

2.4.1.2 *Escolha de Cursos por Proximidade entre o Solicitante e o Aprovador, em Detrimentos dos Contidos no PAT ou no PDI*

2.4.1.3 *Iniciativa para Desenvolvimento é na Maioria das Vezes do Empregado e não por uma Necessidade da Empresa (solicitação do gestor)*

2.4.1.4 *Ausência de Programa de Desenvolvimento e Capacitação dos Gestores ou de Identificação e Preparação de Sucessores*

2.5 A Carreira

2.5.1 *Problemas Levantados Relacionados à Gestão de Carreira*

2.5.1.1 *Falta de Clareza das Possibilidades de Encarreamento*

2.5.1.2 *Indefinição em Relação do Papel Profissional de Cada um na Empresa (empregados subutilizados)*

2.5.1.3 *Ausência de Carreira em “Y”*

2.5.1.4 *Ausência de um Plano de Gestão de Carreiras e de Políticas de Progressão e Promoção dos Empregados*

2.5.1.5 *Promoções Ocorrendo sem Amparo, sem Critérios Objetivos e Meritocráticos*

2.5.1.6 *Falta de Link Entre a Avaliação de Desempenho e as Promoções e Progressões dos Empregados*

2.5.1.7 *Decisões Quanto às Promoções são Casuísticas e Pontuais*

2.5.1.8 *O RH não Detém a Gestão do Processo de Promoções*

2.5.1.9 *Interferência das Instituições de Representação dos Empregados nas Decisões Quanto às Promoções e Progressões dos Empregados*

3. INTERPRETAÇÕES DOS TRAÇOS PROVENIENTES DO CONTEXTO ORGANIZACIONAL EXISTENTE

3.1 O Assistencialismo

X. CATEGORIAS DE 1ª ORDEM

X.X. Categorias de 2ª Ordem

X.X.X. Categorias de 3ª Ordem

X.X.X.X. Categorias de 4ª Ordem

- 3.1.1 *Definição*
- 3.1.2 *Ocorrência*
- 3.1.3 *Implicações*
- 3.2 O Coletivismo
 - 3.2.1 *Definição*
 - 3.2.2 *Ocorrência*
 - 3.2.3 *Implicações*
- 3.3 A Santificação do “Peão”
 - 3.3.1 *Definição*
 - 3.3.2 *Ocorrência*
 - 3.3.3 *Implicações*
- 3.4 A Politicagem na Gestão
 - 3.4.1 *Definição*
 - 3.4.2 *Ocorrência*
 - 3.4.3 *Implicações*
- 3.5 O Processo de *Pleitização* das Promoções
 - 3.5.1 *Definição*
 - 3.5.2 *Ocorrência*
 - 3.5.3 *Implicações*
- 3.6 O Subjetivismo nas Análises das Promoções
 - 3.6.1 *Definição*
 - 3.6.2 *Ocorrência*
 - 3.6.3 *Implicações*

4. CONSEQUÊNCIAS DA AUSÊNCIA DA MERITOCRACIA NA ENERGY

- 4.1 Reflexos na Gestão de Carreira
 - 4.1.1 *Ocorrência de Desvios Funcionais ou “Erros de Enquadramento”*
 - 4.1.2 *Possibilidade de “Ascensões Meteóricas” na carreira*
- 4.2 Implicações na Motivação dos Empregados
 - 4.2.1 *Desmotivação em Função do “Igualitarismo das Diferenças” e das Ascensões Meteóricas na Carreira*
- 4.3 Consequências na Saúde dos Empregados
 - 4.3.1 *Adoecimento Generalizado (problemas psicossomáticos)*
- 4.4 Reflexos na Percepção do Ambiente Interno de Trabalho
 - 4.4.1 *Em Princípio, Ambiente Interno Visto como Positivo: relacionamentos saudáveis, cordialidade entre as pessoas, amizade e companheirismo*
 - 4.4.2 *Percepção do Ambiente Interno Influenciada pelo “Isolamento Geográfico”*
 - 4.4.3 *Criação de um Ambiente de Fofocas por causa do “Confinamento”*
 - 4.4.4 *Percepção de um Ambiente de Trabalho “Mascarado”, que Pode Esconder Conflitos e uma Competitividade que não é Sadia*
 - 4.4.5 *Ausência de Canais por Meio dos Quais os Empregados Possam ser Ouvidos*

5. AÇÕES NECESSÁRIAS À MUDANÇA DESEJADA

- 5.1 Ações da Alta Gestão
 - 5.5.1 *Retomada do Controle do Processo de Gestão de Carreira*
 - 5.5.1.1 *Revisão e Delimitação do Papel das Representações na Gestão de Carreira*
 - 5.5.1.2 *Delegação da Gestão de Carreira ao RH*
 - 5.5.1.3 *“Empoderar” as Lideranças (Gestores) no Processo de Gestão de Carreira*
 - 5.5.2 *Combate à Homeostase*
 - 5.5.2.1 *Preparação para a Mudança*
 - 5.5.2.2 *Rompimento com o Discurso do “Sempre Foi Assim”*
- 5.2 Ações Relacionadas ao Desempenho
 - 5.2.1 *Afirmção do Desempenho como Critério Norteador das Promoções*
 - 5.2.2 *Reestruturação da Avaliação de Desempenho*
 - 5.5.2.1 *Alinhamento da AD às Políticas de Gestão de Pessoas, ao Negócio e ao Planejamento Estratégico*

X. CATEGORIAS DE 1ª ORDEM

X.X. Categorias de 2ª Ordem

X.X.X. Categorias de 3ª Ordem

X.X.X.X. Categorias de 4ª Ordem

5.5.2.2 *Necessidade de Estabelecer um Link Entre Políticas de RH, de Avaliação de Desempenho e de Gestão de Pessoas*

5.5.2.3 *Estabelecimento de Link Entre os Resultados da AD e as Decisões Quanto às Promoções e Progressões*

5.5.2.4 *Distribuição da Verba de Promoções e Progressões por Centro de Custo para dar Autonomia aos Gestores*

5.3 Ações Relacionadas à Carreira

5.3.1 *Implementação de Políticas de Progressão e Promoção*

5.3.2 *Definir os Papéis dos Atores Dentro do Processo de Gestão de Carreira (Diretoria, Gestores e RH)*

5.4 Ações Relacionadas ao Desenvolvimento

5.4.1 *Capacitar o Profissional para o Trabalho e Exigir o Desempenho Adequado*

OBSERVAÇÃO: *A numeração das categorias contidas no presente sumário tem caráter, apenas, organizativo e, portanto, não guarda relação com a numeração aplicada aos itens neste capítulo de Resultados do Campo.*

Fonte: Elaborado pelo Autor com base na pesquisa empírica.

4.1 IMAGENS DA EMPRESA

A utilização de fotografias na pesquisa permitiu o conhecimento das faces da empresa pesquisada. Foram constatadas as diferentes percepções existentes acerca do mesmo *locus*, as relações estabelecidas e a importância que o lugar parece ter na vida das pessoas.

Considerando aspectos como concepção geral, características principais, pontos positivos e negativos, o papel desempenhado na vida das pessoas, a relação estabelecida, entre outros parâmetros, sete concepções da Empresa emergiram das fontes de dados. Essas concepções e suas respectivas representações visuais (fotos) foram divididas em sete grupos a seguir, que representam como a organização pesquisada parece ser vista: (1) fonte de sustento, (2) meio de realização profissional, (3) ferramenta de aprendizado, (4) referência em capacidade técnica, (5) campo de possibilidades, (6) espelho do Brasil e (7) exemplo de gestão ineficiente. Na sequência, cada concepção é descrita e explorada.

4.1.1 A ENERGY como Fonte de Sustento

A primeira concepção da Empresa, que emerge a partir das fotos apresentadas, parece referir-se à sua função como provedora do “pão de cada dia”, do meio de subsistência e da satisfação das necessidades básicas, fisiológicas e de segurança, como moradia, vestimenta e alimentação, e outras desta natureza. A figura 6 representa esta concepção.

A posição que a Empresa ocupa na vida das pessoas que compartilham desta visão, parece se situar no campo material, podendo representar uma relação básica e direta entre empregado e empregador, na qual o primeiro fornece o trabalho e o segundo, o pagamento, como indica, o depoimento de um entrevistado: “*A ENERGY, para mim, é o que me dá condição de dar uma vida legal, uma condição boa para os meus filhos*” (Entrevistado N. B. I.).

Aqueles que parecem compartilhar desta concepção citam, como os principais pontos positivos da Empresa, por exemplo, “*os benefícios, (...) a pontualidade em relação ao salário, que nunca atrasa*” (Entrevistado C. V. L.) e a própria remuneração em si, que “*não é uma alta remuneração, mas (...) uma remuneração justa, comparando o mercado de trabalho aí fora*” (Entrevistado A. N. F.).

Figura 6: A ENERGY como Fonte de Sustento



“(A Empresa) é a instituição que provê o pão de cada dia. Eu vivo em função do salário que eu recebo, do que a ENERGY me proporciona” (Entrevistado C. V. L.).

Dentre os benefícios oferecidos, receberam destaque, o transporte, a alimentação no local de trabalho, a complementação da aposentadoria e o plano médico de autogestão, ilustrados nos trechos de duas entrevistas na sequência.

“Para a grande parte dos empregados da ENERGY, a ENERGY já é uma empresa top. Não só em termos salariais, como de apoio. Nós temos o plano médico. Não é fantástico, mas tudo é uma questão de comparativo (...). Eu rodei muitas empresas ao redor do Brasil e eu não encontrei, em nenhum lugar, uma alimentação melhor do que a da ENERGY. Eu encontrei igual, melhor, não. Só pelo fato de você ter um plano de complementação de sua aposentadoria aqui hoje... e até um determinado nível, os salários da ENERGY são muito bons” (Entrevistado U. D. C.).

“Olha, ponto positivo, eu acho que é a questão do que ela oferece para o empregado, eu acho que isso é muito positivo. A questão de você ter um conforto, um conforto, você tem um ônibus que te traz, que te leva. Você tem uma alimentação aqui dentro da Empresa, algumas opções de alimentação, dieta, enfim” (Entrevistado V. K.).

Embora possam existir outras motivações para a permanência na Empresa, além da questão da subsistência, parece ter ficado evidente nos entrevistados que demonstraram compartilhar da concepção citada uma relação de troca trabalho/salário, o que pode indicar baixa identificação dos empregados em relação à ENERGY. O campo emocional parece ter ficado restrito à manutenção da família e à realização de projetos pessoais, como no depoimento que segue. *“Acho que para a gente, como empregados, os salários são atrativos, acho que a gente tem benefícios, a gente tem uma pseudoestabilidade, que dá segurança para a gente poder fazer projetos de vida” (Entrevistado W. N. E).*

A “pseudoestabilidade” citada emerge como ponto de interseção entre esta e a próxima concepção da empresa.

4.1.2 A ENERGY como Meio de Realização Profissional

Mesmo aparentemente situada no campo material, esta segunda concepção acerca da ENERGY parece apresentar uma explicação menos racional e mais emocional para o sustento obtido através da Empresa. O salário e os benefícios, por exemplo, podem ser necessários para exercer a profissão e para a obtenção da realização no trabalho. Neste campo, a “pseuodestabilidade” percebida na Empresa pode gerar uma sensação de tranquilidade e segurança, o que, talvez, permita a realização de projetos e sonhos, conforme os relatos abaixo:

“(Como pontos positivos da Empresa, eu cito) a segurança no emprego que, por mais que a gente seja celetista, a gente sabe que, para ser mandado embora, você tem que fazer uma besteira muito grande” (Entrevistado C. V. L.).

“Eu acho que o principal destaque da ENERGY seria a (...) estabilidade financeira, de ter uma segurança que, para determinadas coisas na vida, por exemplo, para financiar um apartamento, você sabe que é uma coisa importante. Porque no final do mês, você não corre risco de ser mandado embora de repente” (Entrevistado A. N. F.).

A materialização da questão profissional parece se caracterizar como um dos principais destaques desta segunda concepção. Ou seja, supõe-se que a Empresa funcione como um mecanismo para que o empregado possa não somente exercer a sua profissão, como encontrar um novo caminho em sua carreira profissional, conforme ilustrado na figura 7.

Figura 7: A ENERGY como Meio de Realização Profissional



“A ENERGY é um caminho para mim. Eu estava meio perdido onde eu trabalhava, eu não sabia o que eu queria fazer da vida. Depois que eu entrei para a ENERGY, eu me encontrei. Encontrei a estabilidade que eu sempre busquei. (...) Além disso, a ENERGY me proporcionou realizar alguns sonhos” (Entrevistado F. H. P.).

Desta forma, percebe-se que a identificação do entrevistado parece se deslocar da Empresa para a profissão, pressupondo que a sua escolha pela Empresa ou a sua permanência nela se

deve à possibilidade de exercer seu ofício, com segurança e sem preocupações. A sensação de estabilidade parece fornecer tranquilidade para a realização de projetos pessoais e para o investimento próprio em capacitação e formação.

A questão da formação, inclusive, apresenta uma relação estreita com a próxima concepção acerca da ENERGY: como Modelo de Escola.

4.1.3 A ENERGY como Modelo de Escola

A Empresa como Modelo de Escola parece estar relacionada ao histórico profissional daqueles que possuem essa concepção. Aparentemente, são empregados que apresentam uma relação de trabalho longa com a Empresa, que ingressaram jovens, recém-formados ou que buscaram a formação profissional no Centro de Treinamento Técnico da ENERGY, que funciona nos moldes do projeto de Escola de Fábrica.

O Centro de Treinamento Técnico fornece formação profissional nas principais funções operacionais da Companhia, como soldador e caldeireiro, por exemplo, e foi, durante muitos anos, a principal porta de entrada de mão de obra fabril da Organização. Quando foi concebido, há mais de trinta anos, o Centro de Treinamento Técnico possuía o escopo de fornecer, além da formação profissional, o ensino fundamental a jovens de comunidades carentes com rendimento baixo nos estudos e muitos, após cumprido período de estágio na fábrica, eram contratados como empregados públicos e faziam carreira na Organização, até se aposentarem. Tal modalidade de ingresso parece ter sido possível até a Constituição Federal de 1988, que definiu o concurso público como a única forma legal de ingresso em sociedades de economia mista, como é o caso da ENERGY.

Além do exposto, a formação no referido centro parecia apresentar *status* de educação global, não só para o trabalho como para a vida, conforme expresso a seguir:

“A Empresa (...) se torna (...) para todos nós, uma escola. Então, nada mais representativo do que o próprio Centro de Treinamento, de uma escola dentro da Empresa, que é uma coisa única você ter na ENERGY algo como o Centro de Treinamento. Outras empresas têm centros de treinamento, que fazem a formação de mão de obra, treinamento. O nosso é diferente, porque faz uma educação global dos aprendizes, rapazes e moças que entram na Empresa” (Entrevistado M. M. O.).

Um dos principais motivos para a concepção da Empresa como uma escola parece residir na diversidade de atividades, conforme trecho extraído de uma entrevista, a seguir.

“Eu acho que a Empresa dá muita oportunidade para você se desenvolver no seu ambiente de trabalho. (...) Eu acho isso muito positivo, (...) a diversidade de atividades relacionadas à atividade fim: a fabricação dos equipamentos para as mais diversas áreas, o que faz com que isso seja um grande desafio para o corpo técnico e, também, para o corpo administrativo, que também tem que se adequar a essas variáveis, pela diversidade das coisas que a Empresa faz.” (Entrevistado M. M. O.).

Aqueles que parecem compartilhar a visão da ENERGY como Modelo de Escola, demonstram apresentar uma ligação mais emocional com a Organização, especialmente se nela tiveram a oportunidade de “fazer carreira”. Nestes casos, foram reveladas demonstrações de consideração e sentimento de agradecimento para com a Companhia. Desta forma, pode-se inferir que, para estes entrevistados, a possibilidade de identificação com a Empresa parece

ser maior do que os que detêm as concepções anteriores, especialmente se as pessoas apresentarem um longo histórico profissional na Organização.

O tempo de análise do entrevistado, apresentado nessa concepção sobre a ENERGY, é o passado, o qual é compartilhado com a próxima concepção da Empresa, como Referência em Capacidade Técnica.

4.1.4 A ENERGY como Referência em Capacidade Técnica

Passado e presente parecem se unir a fim de explicar a capacidade técnica da ENERGY.

Várias são as características da organização que fortalecem esta concepção, tais como a localização estratégica, com saída por mar, ar ou linha férrea, que facilita o escoamento da produção e a aquisição de novos clientes (Entrevistado J. M. T.), o corpo de profissionais com competência técnica (Entrevistado J. M. T.) para apresentar trabalhos de qualidade (Entrevistado T. A. H.) e a capacidade para fabricar produtos específicos, como a peça ilustrada na figura 8.

Figura 8: A ENERGY como Referência em Capacidade Técnica



“Assim que eu cheguei na ENERGY, quando eu passei à primeira vez em frente à peça, eu fiquei curioso (...) em saber o que era. Um colega me explicou e disse que esse daqui foi um, vamos dizer, o material que nós usamos

nos vasos de pressão de Angra e, aí, eu falei: “caramba, que interessante!” O que eu quero dizer com isso? Que a ENERGY, ela tem um potencial muito grande fabril, a mão de obra é qualificada (...) (Entrevistado V. K.).

A capacidade de fabricar peças e equipamentos de grande porte parece expressar-se, nos funcionários, em orgulho de fazer parte da organização, como demonstrado no depoimento a seguir:

*“O que a ENERGY é como empresa, a estrutura, de ter uma grande fábrica, é uma coisa que me dá muito orgulho. Quando eu começo a falar para as pessoas o que é a ENERGY eu vejo os olhinhos brilhando do tipo “c*****, você faz isso?” Eu digo: “é, a gente faz submarino, aquelas plataformas imensas”. Quando eu mostro alguma foto, eu vejo a empolgação das pessoas e isso reflete em mim. Eu gosto de poder pensar que eu faço parte de uma coisa grande, não é? (...) Pensar que eu faço parte de uma empresa com esse know-how, com esse poder de produção, de fabricação. Você pensar porque a ENERGY está no nível de outras organizações – a gente é a sexta na América Latina –, que a gente hoje entrou num rol seletivo de empresas que fabricam submarino. Parando só para pensar nisso você pensa: “poxa, é uma boa empresa, tem o seu glamour, não é?”* (Entrevistado P. I. D.).

No entanto, embora tenha sido concebida com a finalidade e com a capacidade para fabricar equipamentos de grande porte, de importância para o desenvolvimento da matriz energética nacional, a Empresa parece apresentar problemas na realização de sua vocação.

“Eu acho que ela (a ENERGY) tem pessoal qualificado, acho que ela desenvolve projetos relevantes para o país, acho que o trabalho que a gente desempenha (...) é sempre um trabalho muito interessante, diferenciado que, por si só, se outros fatores ajudassem, seria um fator capaz de motivar muito todos os empregados. (...) Eu tenho orgulho de trabalhar numa empresa que desenvolve esses projetos importantes para o país. Acho que, por mais que a gente ainda não esteja conseguindo cumprir todos (...) acho que a gente tem melhorado bastante e eu acho que, também, é um processo, porque a Empresa ficou estagnada durante muito tempo” (Entrevistado W. N. E.).

“A ENERGY tem uma capacidade para fazer grandes coisas, (...) ela já nasceu idealizada para isso. Nem sempre ela consegue realizar as coisas, por problemas de gestão dela mesma, mas já nasceu para isso. Esse é um produto que a ENERGY vende: uma empresa capaz de fazer grandes coisas” (Entrevistado F. H. P.).

“É nítido que, à primeira vista, quando (...) eu vim para cá, você fica impressionado com o porte da Empresa. Ela tem extremo potencial, mas pára no potencial, porque não é materializado, não é uma coisa concreta” (Entrevistado B. J.).

Algumas dessas questões que podem ter afetado o desempenho da Empresa foram associadas: ao suposto abandono da Empresa pelo governo, à capacidade produtiva não explorada e à falta de conscientização dos empregados sobre a responsabilidade deles em relação à ENERGY.

4.1.4.1 Abandono da Empresa pelo Governo

Um dos grandes problemas apontados diz respeito a um percebido abandono da ENERGY por parte do Governo Federal, o que teria provocado a necessidade da realização de *retrofitting* de máquinas e equipamentos que se encontram obsoletos.

*“A ENERGY, embora esteja bem envelhecida, é uma empresa com muito potencial, e que foi abandonada pelo seu dono, que é o governo (...). Houve o envelhecimento das máquinas. As máquinas, hoje, ainda, apesar de antigas, poderiam, se tivessem uma manutenção ao longo do tempo, ter uma produtividade muito maior. E nós ficamos para trás (...). A ENERGY é bem formada, bem estruturada e ainda tem um histórico técnico muito grande, mas está começando a perder sem poder recuperar (...). Eu acho que o principal ponto negativo é o abandono da Empresa. Mesmo hoje, eu vejo, aí, que o programa de investimento das grandes estatais chega ao patamar de bilhões. Com dezenas de milhões se levanta a ENERGY! (...) A fábrica, ela causa um impacto em qualquer visitante, mesmo visitantes de primeiro mundo. É como se eu fosse visitar a sua casa. Eu chego lá e vejo uma Ferrari. Bem, eu vou ficar babando, mas você não vai abrir o motor para mostrar como ele está f*****. Igual quando o cara chega aqui e olha o nosso torno 01. É um torno fantástico, mas você não vai dizer que ele está com problemas” (Entrevistado U. D. C.).*

Para o entrevistado M. M. O., o governo parece não só não conhecer a Empresa, como não demonstrar interesse em conhecer, por mais que possa haver divulgação. Tal constatação impulsionou a analogia apresentada na figura 9, a seguir:

Figura 9: A ENERGY como Exemplo de Abandono (Cavalo Abandonado em Terreno Baldio)



“(...) a ENERGY é aquela fera, no sentido de ter muito potencial, que foi abandonada pelo seu dono, que é o governo” (Entrevistado U. D. C.).

Fonte: Foto apresentada pelo entrevistado U. D. C., extraída da internet.

4.1.4.2 Capacidade Produtiva Não Explorada

A capacidade da Empresa de fabricar equipamentos específicos com qualidade parece não ser garantia de bom desempenho. *“Temos uma área fabril enorme, de última geração, equipamentos, uma mão de obra super qualificada, mas, para mim, qualificada, mas não é produtiva. (...) A gente tem capacidade de fazer muita coisa e não faz”* (Entrevistado V. K.).

A falta de aproveitamento pleno da capacidade produtiva da Organização também é sentida pelos próprios profissionais, que se queixam de estarem sendo subutilizados ou subaproveitados, conforme pode ser constatado pelos depoimentos na sequência:

“Eu vejo meu trabalho sendo... ele poderia ser melhor, eu poderia desenvolver mais. Eu penso que a Empresa tem me exigido menos daquilo que eu acho que poderia ser desafiado a fazer. Talvez ela não tivesse condições de dar tudo agora, mas eu precisaria ser mais desafiado para oferecer mais” (Entrevistado S. B. E.).

“Como técnico eu sou extremamente subutilizado, sempre fui, há muitos anos. Sempre falei isso. (...) Sei que consegui fazer bons trabalhos na minha área, consegui contribuir com a Empresa (...). Mas, por questões políticas, me colocaram de castigo, eu fui tolhido e direcionado ao setor anterior, onde eu não tinha mais nada a contribuir. (...) Então, assim como eu, muitas pessoas de alto potencial aqui dentro são tolhidas, muitas vezes por questões políticas. Eu me sinto extremamente subutilizado, inútil, praticamente, no meu setor” (Entrevistado B. J.).

As razões atribuídas à subutilização podem ir desde a ausência de desafios profissionais a questões políticas. Contudo, profissionais com potencial revelaram não conseguir colocar todo o seu conhecimento e competência a serviço da organização para a qual trabalham. *“A própria Empresa não sabe exatamente aquilo que ela precisa exigir do seu empregado, não conhece. Na verdade, a formação que o empregado tem, ela consta no registro do empregado, mas ela não é explorada no dia a dia pela gestão”* (Entrevistado S. B. E.).

Outra explicação pode ser a restrição a um mercado de atuação específico.

“A ENERGY, ela tem um potencial muito grande fabril, a mão de obra é qualificada. Só que, por outro lado, eu vejo a ENERGY (...) muito presa a um segmento. Eu acho que a ENERGY, ela tem um mercado muito amplo (...) sem fugir da característica da ENERGY que é de equipamentos (...) de grande porte” (Entrevistado V. K.).

A resposta para esta questão pode ser encontrada na percepção manifestada a seguir:

“A Empresa foge de obras que seriam adequadas para o nosso perfil e fica fazendo, como já fez há alguns anos, tambores de lixo (...). Tudo bem que eram outras circunstâncias, não é? Mas eles se contentavam em fazer tambores de lixo, ou mesmo de não fazer nada, desde que o salário estivesse depositado na conta-corrente todo início de mês” (Entrevistado B. J.).

A preocupação com o papel que o empregado deveria exercer na questão da subutilização da capacidade fabril da Empresa, deixada de forma sutil no fim deste depoimento, também esteve presente em outros relatos e será discutida no tópico adiante.

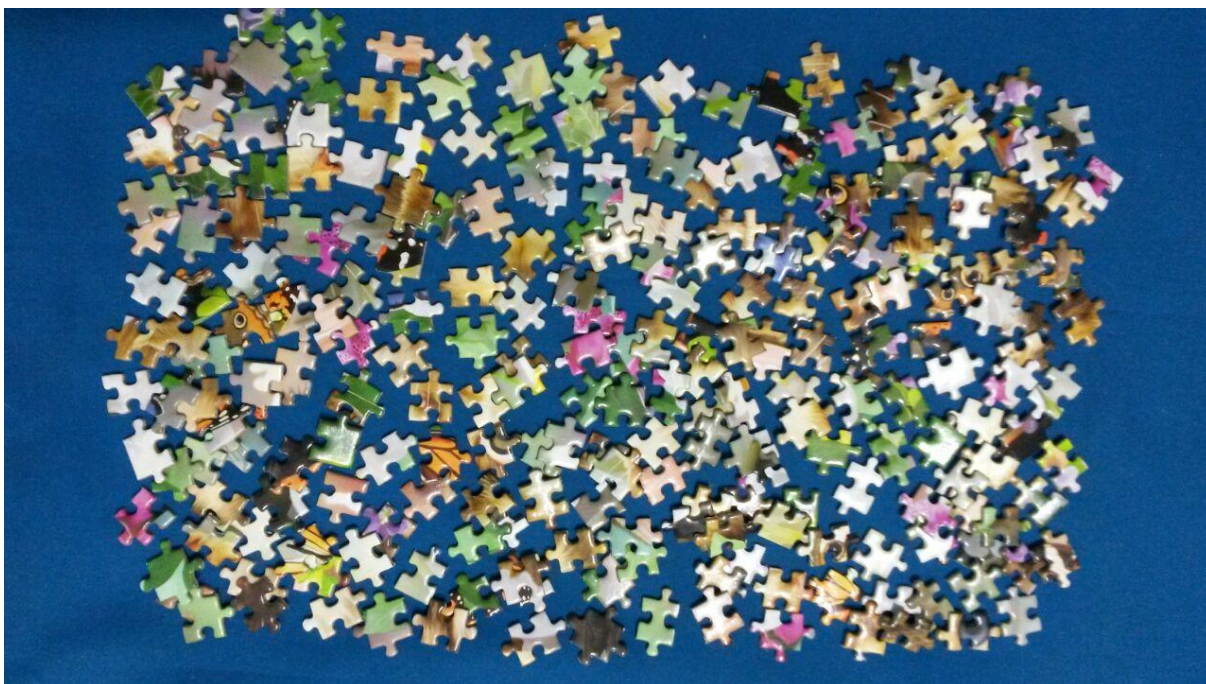
4.1.4.3 Falta de Consciência do Empregado da sua Responsabilidade Perante à Empresa

Embora possa se considerar que as decisões gerenciais e governamentais sobre as operações da Empresa sejam determinantes para a ausência de exploração plena da capacidade produtiva e a subutilização do quadro profissional capacitado da ENERGY, não se deve descartar as implicações que as atitudes dos empregados podem contribuir para a situação encontrada. Neste sentido, foi percebido como necessário que os próprios empregados assumam a sua responsabilidade, mesmo diante de decisões políticas da gestão.

“A gestão de uma empresa pública é política e a gente sabe disso, mas deve haver um amadurecimento dos empregados para cuidar daquilo que é legítimo deles. A empregabilidade, a continuidade da Empresa, independente da política que ela pratique, tem que ser uma preocupação do coletivo e, infelizmente, a gente não vê essa preocupação aqui dentro e talvez, também, não seja de responsabilidade única do empregado” (Entrevistado S. B. E.).

A preocupação com a responsabilidade que o coletivo da Empresa, formado pelo seu corpo profissional, têm na sobrevivência da Empresa inspirou a foto do entrevistado que consta na figura 10.

Figura 10: A ENERGY como um Jogo de Quebra-Cabeças em que cada um tem que Montar a sua Peça



“Embora a ENERGY seja uma empresa muito qualificada, capaz de desenvolver projetos de alta complexidade, falta hoje um pouco de interesse de participação de cada um de nós, empregados, em fazer, mesmo, a nossa parte, de montar a nossa peça. E, aí, a gente tem um quebra-cabeças que é uma empresa que tem tudo para dar certo, ela tem a questão orçamentária, que não é um problema tão sério, a gente tem recursos, tem pessoal qualificado e com as encomendas, que hoje existem... mas ela ainda não está da forma em que a gente esperava que ela estivesse. Então, eu considero que isso é muito responsabilidade nossa, também, dos empregados” (Entrevistado W. N. E.).

A preocupação com a produtividade da Organização parece não se resumir somente ao chão de fábrica. A gestão, em todos os níveis, também parece estar sendo cobrada a este respeito.

“Eu acho que falta, no caso dos gestores, responsabilidade com a Empresa. Acho que, até pelo fato da Empresa ser uma empresa estatal, parece que as pessoas (...) não têm aquela preocupação que tem numa empresa privada, que o cara tem que trabalhar (...). Porque se não mostrar trabalho, ele praticamente perde o emprego. Pelo fato da ENERGY ser uma empresa de capital misto, onde uma parte desse dinheiro vem do governo, as pessoas não têm aquela preocupação (...) de desempenhar a sua função, de vestir a camisa da ENERGY, de se desenvolver, de produzir” (Entrevistado T. A. H.).

Revelou-se, na ENERGY, uma balança irregular entre direitos e deveres dos empregados e isto pode ter três possíveis origens: na ausência de cobrança de produtividade (Entrevistado W. N. E.), na existência da pseudoestabilidade (Entrevistados A. N. F.; W. N. E.) e na aparente sensação de impunidade. *“Os funcionários da ENERGY chegam hoje aqui com a página dos direitos decorados, mas são incapazes de virar a página e ver os deveres. Eu acho que essa estabilidade absoluta que existe na prática hoje na Empresa é nociva”* (Entrevistado U. D. C.).

Este tipo de ocorrência pode estar contribuindo para um comportamento instrumental, apontado em alguns relatos, por meio do qual haveria uma busca por retirar cada vez mais vantagens da Organização.

“As pessoas olham para a Empresa como uma fonte inesgotável de riqueza. As pessoas, hoje, só olham a ENERGY querendo tirar da ENERGY, querendo dinheiro da ENERGY. Não olham para o lado profissional, de que a empresa precisa produzir, de que nós precisamos alavancar a Empresa, que nós precisamos melhorar a nossa qualidade” (Entrevistado T. A. H.).

A provável contribuição dos empregados à situação atual da Organização e sua responsabilidade na mudança necessária serviram de pilar para a concepção da ENERGY como Campo de Possibilidades, discutido no item subsequente.

4.1.5 A ENERGY como Campo de Possibilidades

A concepção da ENERGY como Campo de Possibilidades, diferente das anteriores, não pode ser classificada como positiva ou negativa. Pelo menos, não na sua totalidade.

A capacidade técnica que a Empresa apresenta para os entrevistados, aliada à preocupação de fornecer um salário adequado a seus profissionais e um pacote de benefícios atraente, parece contrastar com a baixa produtividade apresentada e uma possível incapacidade de obter o comprometimento de seus recursos humanos. Aliás, não somente o comprometimento, mas, principalmente, o cuidado em preservar e manter a Organização, gerando renda e garantindo o sustento de todos os envolvidos. Isto parece ter feito emergir uma concepção com foco no futuro, composta por questionamentos, incertezas e possibilidades.

“Até mesmo do período que eu entrei, da visão que eu tinha do que a Empresa estava sendo naquele momento, a fala de que a Empresa, depois de tanta dificuldade pela qual ela havia passado, ela estava encontrando um novo caminho, uma nova forma de existir, isso trouxe para todo mundo um caminho de muita esperança e a visão em quem estava entrando de que “poxa, estou fazendo parte de uma coisa muito grandiosa e que a gente vai poder contribuir para que isso cresça e se desenvolva ainda mais”. E aí, depois de um tempo, a gente vai vendo a condição da Empresa, as coisas que são feitas por aqueles que mais deveriam cuidar da Empresa – nem falo tanto da alta gestão, mas

dos próprios empregados que viveram tempos difíceis ou que entraram aqui por meio do centro de treinamento, que vieram teoricamente de uma condição difícil de vida –, a gente vê que não existe todo esse olhar de cuidado com a Empresa” (Entrevistado S. B. E.).

A apreensão e a esperança, embora, a princípio, dicotômicas, parecem andar juntas nesta concepção, inspirando o registro da figura 11.

Figura 11: A ENERGY como Campo de Possibilidades



“Eu comparo a Empresa a essa árvore, que todo dia eu olho para saber: “tem esperança? Vai ter um verdinho de novo?” Esse tronco, cada vez que a casca vai deixando ele mais à mostra, eu fico me perguntando: “onde está o verde? Onde é que começa de novo a vida nessa árvore?” (Entrevistado S. B. E.).

A esperança captada na figura 11 parece representar o desejo de um caminho de mudanças na Organização, mudanças necessárias para que a ENERGY possa se estabelecer e dar cumprimento à sua missão. O depoimento a seguir chama a atenção para a iniciativa e proatividade dos empregados na citada transformação.

“Eu acho que a ENERGY (...), ela tem a possibilidade de passar por uma mudança, sabe? (...) Eu vejo que mudanças gradativas vão acontecendo (...), procurando a

modernização da Empresa, a modernização de certos setores (...). Uma coisa que me deixa feliz é quando eu vejo que, assim, têm pessoas que estão se especializando, estão buscando uma nova formação, uma melhor formação, eu tenho ouvido isso bastante. (...) A questão da esperança vem muito disso, de mudança, mais do que as pessoas precisam tomar de atitude do que esperar que só lá em cima mude. (...) Se não está bom, eu vou fazer mudar, não vou esperar o meu chefe, um dia, olhar para mim e ver que sou pobre coitado. Não, eu vou fazer mudar, sabe?” (Entrevistado P. I. D.).

O compromisso com a mudança e a vontade de atuar na transformação da Empresa, expressos por aqueles que compartilham da concepção da Empresa como Campo de Possibilidades, leva a crer que a identificação dos empregados com a Organização parece possível, desde que se sintam incluídos neste processo de mudança.

A dicotomia, supostamente presente na concepção da ENERGY em epígrafe, parece existir na visão da Empresa discutida na sequência.

4.1.6 A ENERGY como Espelho do Brasil

As características mais marcantes do Brasil parecem ter se refletido na concepção em destaque da ENERGY, tanto nos aspectos positivos quanto nos negativos.

Um dos destaques desta concepção, se refere às belezas e riquezas naturais, existentes em ambos os contextos. “A beleza da ENERGY, eu acho que é única. É uma das poucas, raríssimas empresas aqui no Brasil, que têm uma beleza dessas. A natureza é muito bonita!” (Entrevistado V. K.).

O potencial para o crescimento e o desenvolvimento também parecem predicados reconhecidos, tanto da ENERGY quanto do Brasil.

“Eu vejo que a gente tem um potencial gigantesco em tudo: equipamento, mão de obra, espaço. A ENERGY é ótima de localização, tem porto próprio. Quantas empresas no Brasil têm essa possibilidade? Por isso a comparação com o Brasil, porque qualquer pessoa fala “tem tudo o que você possa imaginar”, tem água, é próximo do mar, tem terra, tem área, tem fontes de energia” (Entrevistado G. Q. L.).

Entretanto, da mesma forma como o Brasil, mesmo com toda a capacidade técnica demonstrada, a Empresa parece não conseguir se desenvolver e crescer no nível do seu potencial. E isto se deve, supostamente, às características negativas compartilhadas, também, com o Brasil, conforme o depoimento que representa a figura 12, cuja fotografia foi retirada de parte do uniforme utilizado pelos profissionais do chão de fábrica da ENERGY.

A interferência da Política na Administração foi apontada como uma questão importante a ser resolvida na Organização, conforme pode ser evidenciado no próximo depoimento:

“Aqui parece um Brasilzinho. Por que dos 39 ministérios que o governo colocou lá, você vê que tem dois ou três que a pessoa é política, mas ela tem um viés técnico? (...) Então, assim, a gente tem um pouco disso aqui também. Os nossos “ministros” aqui de dentro, eles não têm essa preparação. Se fossem mais espertos (...), eles pensariam: “eu não sei, mas eu vou me cercar de pessoas que saibam”. Quem consegue fazer isso, acho que mesmo sendo político, consegue tomar as decisões corretas. Mas quando o

político só quer tomar decisões de forma política, estando em Brasília ou aqui dentro, trágicas são as consequências, não é?” (Entrevistado G. Q. L.).

Figura 12: A ENERGY como Espelho do Brasil



“Eu vejo a ENERGY como se fosse uma miniatura do Brasil. Então, ela tem qualidades e defeitos muito semelhantes ao nosso país. Então, quando eu cheguei aqui, eu vi esse mar de terras, espaço, ele é vasto, ele é rico: uma empresa com muitas riquezas, em termos territoriais mesmo (...). E tem outras qualidades também, como a parte humana, trabalhadores de qualidade, como tem no Brasil. Só que, também, carrega os defeitos do próprio país. Então, você tem uma parte política muito pesada, em detrimento à parte técnica, resoluções que seguem um caminho mais político do que técnico” (Entrevistado G. Q. L.).

Uma série de problemas têm sido apontados como resultantes da influência política nas decisões organizacionais da ENERGY, dentre eles, a falta de clareza e objetividade da gestão, o que pode contribuir para a falta de definição do papel dos empregados na Organização. Esses fatores negativos, atribuídos também ao Brasil, parecem ter servido de inspiração para o registro fotográfico presente na figura 13, embasada pelo depoimento no seu rodapé.

Muitas questões que são colocadas no depoimento do rodapé da figura 13, especialmente em relação à gestão, podem estar interferindo diretamente na adoção da meritocracia na gestão de carreira, o que será discutido mais à frente, em capítulo específico.

Neste tipo de concepção e, até mesmo na seguinte, parece ser difícil determinar a relação existente entre os empregados e a ENERGY. Em princípio, pode-se ter a impressão de que o grau de identificação com a Organização seja baixo, devido à visão crítica apresentada por quem compartilha dessa concepção.

Entretanto, características inerentes a este grupo, como o inconformismo e a necessidade de modificar o ambiente e resolver as questões apontadas, podem gerar um combustível extra de comprometimento com a Organização, principalmente se lhes for dada a oportunidade de atuar sobre estas mudanças.

Outras questões relativas à gestão serão abordadas, também, por um viés crítico, no item subsequente.

Figura 13: A ENERGY como um Emaranhado Político



“(Quando você me perguntou o que era a ENERGY para mim, eu) pensei num emaranhado político, numa falta de gestão bem definida, bem estruturada, com objetivos claros; essa dificuldade de entendimento dos funcionários em saber o que realmente a Empresa quer da gente e qual é a nossa real missão. Pensei na nossa dificuldade de começar uma atividade sem que haja muitos obstáculos e, por isso, a linha: quando você puxa, é difícil você encontrar o fim e, muitas vezes, você encontra muitos nós no caminho que são difíceis de dissolver. Pensei nesse sentido, porque eu acho que a Empresa não é uma Empresa com uma gestão muito clara, definida, organizada. Falta planejamento. Então, esse emaranhado de coisas impede que a gente trabalhe, cresça e apresente um desempenho melhor no mercado e isso, óbvio, reflete na saúde do funcionário” (Entrevistado R. G. A.).

4.1.7 A ENERGY como Exemplo de Gestão Ineficiente

A presente concepção percebe a ENERGY como uma Empresa que apresenta uma gestão ineficiente, tanto dos seus recursos, materiais e humanos, quanto dos seus processos. Isto parece ter sido ocasionado, dentre outros fatores, por: falta de organização interna, ausência de controles, indefinição quanto à missão e à estratégia organizacionais e despreocupação com a lucratividade, com a produtividade e com o cumprimento de prazos.

A imagem que ilustra essa concepção é de uma torneira aberta, conforme pode-se verificar na figura 14, cuja interpretação do autor encontra-se no rodapé da mesma.

Figura 14: A ENERGY como um Exemplo de Gestão Ineficiente



“A visão que eu tenho da empresa hoje, é uma empresa que está deixando os recursos irem embora. Os materiais, quando ela não explora de forma adequada sua capacidade produtiva. Ela tem um potencial enorme, pode gerar muitos resultados, mas ela não se preocupa com isso. Ela faz apenas o que é determinado pelo governo (...). O humano, quando ela não dá o tratamento adequado às pessoas, como tratar igual os iguais e diferente os diferentes. Ela simplesmente joga tudo dentro do mesmo barco, seja para o lado positivo ou para o lado negativo” (Entrevistado J. M. T.).

A interpretação que fica evidente a partir do relato apensado à figura 14, que retrata a questão do desperdício de recursos da Organização, pode ser entendida como uma consequência do que o entrevistado entende por ineficiência da gestão na utilização destes recursos. Entretanto, não somente características do modelo de gestão adotado na ENERGY podem explicar o problema relatado, mas também questões de estrutura e organização internas, não necessariamente influenciadas ou ocasionadas pelas decisões da alta cúpula. Por este motivo, estes dois temas serão tratados em subitens isolados, ainda dentro deste subcapítulo.

Outra questão provavelmente relevante no relato da figura 14 refere-se ao tratamento igualitário concedido a situações desiguais existentes na Organização em relação à gestão de pessoas, o qual aponta para um fenômeno que será debatido de forma mais ampla no subcapítulo destinado à interpretação dos traços culturais existentes na ENERGY. No entanto, outras questões afetas à gestão da Organização que podem, também, interferir na adoção da meritocracia na gestão de carreira serão problematizadas na sequência. A primeira delas diz respeito às questões consideradas estruturais ou de organização interna.

4.1.7.1 Questões Estruturais ou de Organização Interna

Aproveitando a discussão iniciada sobre a gestão dos “recursos humanos” e materiais (aqui entre aspas por ser uma classificação do entrevistado, a qual parece encontrar-se em desalinho com a visão moderna da Gestão de Pessoas nas organizações, já debatida no referencial teórico do presente trabalho), duas questões relevantes foram apontadas nas entrevistas que se relacionam diretamente ao tema. São elas: a possível escassez destes recursos, especialmente os humanos e os financeiros na ENERGY e o déficit de infraestrutura de apoio à gestão, no

que concerne ao suporte tecnológico às decisões gerenciais. Esta constatação, para um dos entrevistados, reflete diretamente no alcance dos seus objetivos gerenciais.

“Aqui, eu tenho o comando da situação, porém não tem infraestrutura, não têm recursos financeiros adequados e nem recursos humanos suficientes para poder fazer com que os objetivos, que eu entendo que devam ser alcançados, sejam realmente alcançados” (Entrevistado R. G. A.).

Para outro entrevistado, a ausência de softwares adequados, equipamentos de informática modernos e um sistema de gerenciamento que integre todas as áreas da Empresa afetam diretamente o desempenho interno dos processos organizacionais (Entrevistado C. V. L.). As implicações externas se resumem, principalmente, à perda de competitividade da ENERGY no mercado, conforme constatado a seguir:

“Eu acho que a ENERGY ainda está muito atrasada em termos de informatização e automação dos seus processos. É uma empresa que ainda está aquém do mercado, em termos de competitividade. Você tem que falar de igual para igual e não dá para falar de igual para igual com uma empresa privada que tem acesso a todo tipo de tecnologia” (Entrevistado R. G. A.).

A organização e o funcionamento internos, considerados pelos entrevistados antiquados e burocratizados, também parecem ser apontados como contributivos para as dificuldades de desempenho encontradas.

“Acho que a gente tem uma estrutura ainda muito antiquada. Acho que a gente não tem, ainda, uma organização eficiente, para que a gente possa cumprir os projetos e, aí, não só os projetos da ENERGY, mas as metas de cada setor. A gente não tem uma estrutura oficial, (...) uma organização interna muito eficiente e, aí, eu acho que esses são os dois piores problemas, porque isso acaba gerando uma bola de neve e acaba complicando outras questões” (Entrevistado W. N. E.).

Quando se pensa na influência que estas questões podem ocasionar nos processos licitatórios, por exemplo, nos quais a organização necessita competir, a preocupação pode ser ainda maior, pelas razões apontadas pelo entrevistado F. H. P. na sequência.

“Um ponto que compromete a credibilidade da ENERGY é o fato de ela funcionar como uma repartição pública quando, na verdade, ela é uma indústria (...). Essa questão (...) é um grande empecilho porque, como repartição pública, ela é engessada por muitas coisas que uma indústria precisa ter rápido, como, por exemplo, numa licitação. (...) Se você está necessitando de uma peça para você continuar a produção, você não pode esperar isso, tem que ter uma flexibilidade”.

Pode-se considerar que, por si só, os problemas estruturais e de organização e funcionamento internos se revelam desafios complicados para a gestão solucionar, ainda mais quando esta encontra-se envolta às suas próprias questões.

4.1.7.2 Aspectos Relacionados à Gestão

Uma das premissas básicas que se pode considerar para a solução das questões levantadas no tópico anterior, se refere à adequada atuação da gestão. Entretanto, a qualificação desta para atuar de forma plena na questão parece estar comprometida na Empresa pesquisada. Isto pode

ser resultado de um processo político de indicação de gestores, como revelado no relato na sequência.

“Apesar de você ter vários profissionais competentes, a gestão é pouco qualificada devido ao excesso de indicação dos gestores. É um processo político, onde a competência técnica é deixada de lado. Quando entra alguém competente é pura sorte” (Entrevistado J. M. T.).

O depoimento acima se refere ao processo de livre nomeação e exoneração de ocupantes de cargos em comissão de chefia e assessoramento na estrutura da Empresa, podendo ser de provimento interno ou externo⁷. Entretanto, com base no relato acima, a nomeação de origem externa parece não obedecer, em princípio, aos requisitos técnicos necessários à atuação em determinada área, sujeitando-se, em vez disso, a razões políticas.

As nomeações, de uma maneira geral, parecem não seguir uma linha clara e bem definida na Organização. Este parece ter sido o sentimento manifestado pelo Entrevistado S. B. E., quando da ocasião de sua nomeação para constituição de uma comissão interna, para tratar um assunto específico, conforme o respectivo relato que se segue.

“Você é nomeado para alguma coisa, que vem em forma de uma portaria e não é comunicado por que e como seu nome foi parar lá. Você não sabe se isso é prêmio ou se é castigo. Se você está com o seu nome lá porque, afinal de contas, você trabalha e as pessoas acreditam e acham que você é a melhor pessoa para fazer aquilo, ou se seu nome está lá porque, já que não tem ninguém, as pessoas estão muito ocupadas, colocam você porque, na percepção deles, talvez você não esteja fazendo nada”.

O trecho acima parece refletir outros aspectos afetos, especialmente, à atuação da Alta Cúpula da Organização. Para os entrevistados, parece haver carência de transparência nas decisões e de condução da Direção ao alcance dos objetivos organizacionais (Entrevistado C. V. L.). Além disso, outras questões relativas ao planejamento estratégico da Organização são percebidas como carentes de uma definição clara, como a sua missão, por exemplo.

“A gente foi criado para produzir peças para a usina nuclear, não é? Não existe mais o projeto nuclear, nós temos duas usinas e a terceira em construção. E aí a ENERGY começou a atuar no segmento de plataforma, agora no casco de submarino, mas qual é a real razão da ENERGY existir? Para onde a gente está caminhando? Quais os mercados que nós vamos atuar, realmente? Eu acho que a Diretoria pode até saber para onde está indo, mas não sabe direcionar todos os empregados. Os empregados não sabem para onde vamos” (Entrevistado C. V. L.).

Posicionamentos críticos ligados ao planejamento estratégico se revelaram uma constante nas entrevistas, transitando desde a sua definição ao seu cumprimento e passando pela sua divulgação aos empregados. Seguem as questões consideradas mais relevantes:

- ausência de socialização das decisões e ações do planejamento estratégico, aos gerentes gerais, gerentes e empregados (Entrevistado C. V. L.);

⁷ Legalmente, a Administração possui a prerrogativa de nomear, para cargos em comissão, tanto empregados efetivos (ou empregados de carreira, que ingressaram na Organização por meio de Concurso Público para ocupação de cargos efetivos) quanto profissionais de mercado, sem vínculo de trabalho anterior com a Empresa. Ou seja, a ocupação de cargos pode ser feita internamente, como no primeiro caso, ou externamente, como no segundo.

- *“falta de objetivos, metas e indicadores claros para todas as áreas, desdobrados de cima para baixo de forma hierárquica e falta de cobrança disso, fazendo com que cada um migre numa direção diferenciada”* (Entrevistado R. G. A.).
- carência de uma gestão focada no negócio, participativa, próxima e conectada ao chão de fábrica, prejudicando o direcionamento de todos ao alcance dos objetivos organizacionais (Entrevistado J. M. T.);
- ausência de visão estratégica, que se desdobre em políticas que levem à sua concretização (Entrevistado C. V. L.).

O depoimento que segue resume as questões levantadas em relação ao Planejamento Estratégico, especialmente no que tange à visão da organização, utilizando, mais uma vez, a analogia da ENERGY como espelho do Brasil:

“O que eu vejo aqui? Ausência de planejamento estratégico. Mas quando eu falo de planejamento estratégico, eu não estou falando de você bolar um texto. Não. É realmente um planejamento estratégico para a Empresa, algo que você vislumbre daqui a dez anos, daqui a vinte anos. Na verdade, o que falta aqui é o que falta no Brasil, que é política de Estado, não é política de partido. É, simplesmente: “o que vamos fazer daqui a quatro anos? O que seremos daqui a vinte anos, daqui a trinta, quarenta anos?” Para mim, isso é algo que atrapalha todas as áreas” (Entrevistado G. Q. L.).

Não é difícil supor que os problemas apontados relacionados diretamente ao planejamento estratégico possam afetar a produtividade da Organização. Falta de clareza quanto a sua missão e visão e, por consequência, a ausência de direcionamento dos empregados rumo ao nível desejado, podem estar influenciando o alcance dos objetivos estratégicos e cumprimento das ações. O desempenho organizacional parece outra questão sensível da ENERGY. Segundo o entrevistado F. H. P., isto é resultado da despreocupação com a produtividade e a lucratividade, conforme revelado no trecho extraído de sua entrevista:

“A ENERGY, ela tem uma concepção interna de que ela não dá lucro, de que ela não nasceu com essa finalidade de dar lucro. Quando você trabalha dentro de uma organização que tem que entregar o produto e você trabalha com esse conceito, de não ter que dar lucro, isso acaba refletindo no seu processo produtivo. Se você não tem aquela pressão para dar lucro, você não tem a pressão para a produtividade. Então, naturalmente, por ser uma empresa estratégica, por não depender de dar lucro, produzir para estar viva, para estar de pé, aí, os próprios funcionários começam a procrastinar o prazo de entrega, e a procrastinar uma série de outras variáveis”

A ENERGY, como mencionado no capítulo destinado à descrição do problema de pesquisa, é considerada uma empresa estratégica, criada para apoiar o desenvolvimento de um tipo específico de geração de energia. Desta forma, recebe do Tesouro os recursos para a manutenção de suas operações, supostamente, sem a pressão ou a responsabilidade, em princípio, de gerar lucros.

Com base no depoimento em destaque, esta situação pode estar impactando negativamente o alcance dos resultados da Organização, o cumprimento dos prazos e a qualidade dos produtos entregues.

“A fábrica é a nossa área, sim, mas eu não vejo uma fábrica produtiva. A gente não consegue cumprir prazos, a gente não consegue entregar para o cliente dentro do prazo”

estabelecido. Pelo contrário, tem obras aí que a gente acha que o cliente até desistiu! E a gente tem um quantitativo de pessoal super alto, mas, em relação à qualidade, à produção, a gente está muito atrás, estamos muito atrasados” (Entrevistado V. K.).

A inexistência de cobrança para o cumprimento dos prazos, de penalidades e de um acompanhamento rigoroso do andamento das obras pode, segundo o depoimento a seguir, provocar atrasos, onerar a produção e comprometer a saúde financeira e a imagem da Organização perante aos clientes. Consequências consideradas inadmissíveis em uma empresa privada, por exemplo.

“A empresa privada, ela tem que dar resultado, não é? Ela tem que atingir sua meta. A exigência é muito maior. Na Empresa pública, na ENERGY, essa questão de prazo ela é muito... a cobrança é muito solta. Quando eu falo em cobrança não quer dizer estar com o chicote na mão, mas tem que haver cobrança das pessoas responsáveis. Se você foi designado para apresentar um trabalho e você tem que entregar aquele trabalho num determinado prazo, se você não entregar, você tem que ser responsabilizado de alguma forma” (Entrevistado J. M. T.).

A falta de cobrança e consequente responsabilização pelo não cumprimento de prazos pode ter origem na pseudoestabilidade presente na ENERGY, discutida anteriormente, o que, conforme manifestado no depoimento na sequência, deveria gerar, por princípio, um controle ainda maior sobre a produção.

“Eu acho que, principalmente, na administração pública, seja ela direta ou indireta, onde existe estabilidade de alguma forma, nem que seja a sensação de estabilidade, (...) o controle tem que ser muito maior. Porque a estabilidade sem controle ou uma pseudoestabilidade sem controle acaba gerando isso que a gente tem aqui, que são empregados que, muitas vezes, se você for olhar as horas líquidas de rendimento do trabalho – não as 8 horas brutas –, não trabalham nem mesmo a metade disso. (...) Essa falta de controle é responsabilidade (...) do chefe imediato, que é quem está com cada um no dia a dia, quem tem que controlar o seu horário” (Entrevistado W. N. E.).

A consequência direta das questões aqui levantadas parece influenciar o resultado financeiro da organização, conforme ilustram os depoimentos a seguir.

“A ENERGY (...), ela tem problemas financeiros. Então, isso compromete, também, a produtividade. Vai faltar na fábrica, por exemplo, um esmeril, um equipamento” (Entrevistado F. H. P.).

“A ENERGY, ela deixa muito a desejar para os seus funcionários, por exemplo, em relação ao material básico de trabalho. É o tempo todo faltando. (...) Nós temos uma dificuldade muito grande em relação às condições de trabalho, ao ferramental consumível. (...) Só para você ter uma ideia, eu estou há um mês e meio literalmente parado, porque me faltam condições de trabalho” (Entrevistado T. A. H.).

Diante destas questões que parecem comprometer o desempenho organizacional da ENERGY, questiona-se: Que impactos isto tem ocasionado no desempenho individual dos empregados? O que se entende por desempenho individual na Organização? De que forma esse desempenho é medido, avaliado? Qual a sua importância nas decisões quanto a promoções e progressões dos empregados? Qual o papel das gerências nesse processo? As respostas a estas e outras questões foram buscadas nos subcapítulos adiante.

4.2 VISÕES DA MERITOCRACIA

Com base na definição de meritocracia na gestão de carreira utilizada no presente trabalho, o desempenho se consagra como o pilar fundamental para as decisões quanto a promoções e progressões dos empregados. Qualquer outro sistema de ordenamento ou ascensão que não tenha como base o desempenho não pode ser considerado meritocrático.

A partir dessa premissa, buscou-se investigar a definição que o desempenho incorporou na Organização pesquisada, a forma como ele é medido e os impactos que ele provoca no sistema atual de promoção e progressão na carreira.

4.2.1 O Desempenho

As definições de desempenho parecem ter sido das mais abrangentes e variadas na ENERGY e, ao mesmo tempo em que este construto foi abordado por óticas diferentes, alguns pontos de convergência foram identificados. Basicamente, o desempenho individual do empregado foi definido a partir de três vertentes: (a) como a execução das tarefas e atribuições afetas à função exercida; (b) como um conjunto de competências necessárias ao trabalho; e (c) como a entrega à organização, ou a *performance* no cumprimento das metas estabelecidas.

O desempenho definido no item “a” parece abarcar o cumprimento das obrigações do empregado na Organização (Entrevistado J. M. T.), a execução do que lhe foi designado (Entrevistado F. H. P.), o desenvolvimento do seu trabalho com qualidade e perfeição (Entrevistado T. A. H.) e a realização de suas atividades de forma satisfatória (Entrevistado W. N. E.). Para o entrevistado M. M. O., desempenho é “*você executar uma tarefa, uma missão, uma atividade, da melhor forma possível, (...) exatamente dentro daquilo que foi pedido, com o menor espaço de tempo*”.

A segunda vertente concebe o desempenho como um conjunto de competências necessárias à atuação na Organização. Com base nesta visão, algumas competências foram consideradas importantes, tais como: a proatividade, a dedicação (Entrevistado U. D. C.), a assiduidade, a parceria, o olhar crítico (Entrevistado C. V. L.), a disciplina, a pontualidade, o conhecimento técnico (Entrevistado N. B. I.), a motivação (Entrevistado A. N. F.) e o comprometimento (Entrevistados C. V. L.; N. B. I.). O depoimento a seguir ilustra o desempenho nesta concepção:

“Desempenho é um conjunto de coisas, como a assiduidade do empregado, a pontualidade, o resultado das atividades daquele empregado no dia a dia; é a capacidade do empregado de resolver problemas sem procurar o chefe. (...) Então, o desempenho é um conjunto de fatores: é o comprometimento desse empregado, é se mostrar interessado em querer aprender (...), é querer estar estudando, sempre querendo conhecer as coisas. É um conjunto de vários aspectos” (Entrevistado V. K.).

A terceira vertente parece seguir as premissas da Administração por Objetivos, compreendendo o desempenho como o resultado do trabalho, o valor agregado à organização (Entrevistado J. M. T.), a *performance* além da meta estabelecida, o “algo a mais” (Entrevistado C. V. L.). Portanto, presume-se que seja mensurável (Entrevistado G. Q. L.), aferível, quantificável. “*Desempenho é uma coisa exata, que deveria ser aferida. Você tem como quantificar isso. E para isso deveria ter uma meta (...) e, aí, o desempenho vai se*

basear se você atingiu ou não as metas ou no quanto que você atingiu das metas” (Entrevistado B. J.).

Como se pode constatar, a última vertente do desempenho parece defender a sua mensuração em bases objetivas, por meio do estabelecimento de metas e avaliação do resultado.

“Sem meta, sem parâmetro, é muito difícil você definir o que é desempenho. Porque, assim, quando a gente fala de desempenho individual, a gente vai muito nas teorias, não é? A gente define várias coisas lindas do funcionário, que ele é assíduo, ele é comprometido, ele é dedicado, ele dá resposta, ele dá o feedback necessário. Eu acho tudo isso muito bonito, só que nada disso funciona se a gestão dele não definiu a meta, nem do setor e nem individual. Se ele não sabe o que ele tem que cumprir, ele não sabe se avaliar” (Entrevistado P. I. D.).

Entretanto, a ENERGY parece apresentar dificuldades na definição e no acompanhamento destas metas.

“Se eu te perguntar hoje qual é a sua meta, você sabe me responder? Qual é a meta da Empresa, você sabe responder? Então, a meta que eu tenho na minha área, porque eu gosto de trabalhar com objetivos, é uma meta que eu estipulo ao meu bel prazer, não é a Empresa que estipula ou me cobra. (...) Eu avalio eles (meus subordinados) com base nas metas que eu estipulei. Ninguém analisou minha meta, ninguém analisou o meu objetivo. (...) Se eu não tenho meta alguma, é difícil. (...) Tem que ter metas de governança: objetivos, metas e indicadores, até para você avaliar o desempenho de cada área, com base em algum dado. Se eu não tenho dado nenhum, eu não consigo avaliar o desempenho de nada. A ENERGY está boa ou está ruim? Não sei, não sei qual é minha meta, não sei onde eu quero chegar, o que eu tenho que fazer. Então, eu não tenho como avaliar o quão ruim está” (Entrevistado R. G. A.).

A percebida ausência de estabelecimento de metas e seu conseqüente acompanhamento pode ser reflexo da aparente despreocupação da Empresa e do próprio governo em gerar resultados, conforme apontado anteriormente e expresso no depoimento a seguir:

“O governo não espera desempenho dessa Empresa, uma vez que ele mantém a Empresa sem que ela gere recursos. Tudo bem, somos uma empresa estratégica (...), nós não temos, teoricamente, que produzir algo, um bem de consumo por meio do qual a existência dela se justifique, por toda a sua origem (...), tudo isso, a gente até entende. Mas que empresa hoje no mundo não existe para produzir resultados? E, aí, eu te pergunto: quais são os resultados efetivos da Empresa hoje? A gente está fechando um ano, o que a gente tem como resultado efetivo? Qual foi o grande feito que a Empresa teve para demonstrar no ano de 2014?” (Entrevistado S. B. E.).

Parece fazer sentido a Empresa, que ainda não conseguiu se estabelecer no mercado por meio do próprio desempenho, como exposto no último depoimento, estar em busca do que significa desempenho individual e das ferramentas ou parâmetros adequados para medi-lo.

Recentemente, a Política de Avaliação de Desempenho vigente na ENERGY incorporou um campo destinado ao estabelecimento das metas individuais e acompanhamento destas pelo superior imediato. Entretanto, sem a necessária clareza ou divulgação da missão, da visão e dos objetivos estratégicos da Organização, a tarefa de estabelecer tais metas parece penosa para os avaliadores. Para completar, a verba anual do Tesouro a ser aplicada nas promoções

dos empregados (que corresponde ao limite máximo de 1% – um por cento – da folha salarial anual, conforme art. 1º e seu inciso IV da Resolução CCE nº 009/96), parece ser paga como abono no fim do ano, presumidamente sob a alegação de não haver instrumento que analise o mérito na Organização, como evidencia o trecho a seguir.

“(Vamos supor que) eu não faço nada o ano todo. Você estuda, põe a cara à tapa. (...) Aí, chega no final do ano, o “um por cento” é dividido igualmente. Hoje, não existe nenhum estímulo (...). O outro cara não faz nada! (...) Chega no final do ano com risco ainda de receber um por cento igual a todo mundo. Não existe critério nenhum. Você pega o montante e divide para todo mundo a mesma coisa. Pelo que eu já pesquisei do passado, esse é um percentual que cada gerente tinha para dar promoção para aqueles que mereciam” (Entrevistado U. D. C.).

A citada ausência de uma definição organizacional para o desempenho individual pode estar comprometendo a credibilidade do instrumento que deveria avalia-lo, medi-lo, conforme discutido no próximo item.

4.2.2 A Avaliação do Desempenho

Independente da concepção adotada acerca do desempenho, das três que emergiram da pesquisa, apresentadas na seção 4.2.1, a maioria dos entrevistados declarou não haver na Empresa instrumento que o esteja mensurando, embora reconheçam existir uma Política de Avaliação de Desempenho (AD) vigente. Tal entendimento foi defendido até mesmo por aqueles que concebem o desempenho como um conjunto de competências, conceito este que parece mais próximo do adotado pela AD da ENERGY. O fato é que o instrumento parece ter caído no descrédito, o que pode ser ilustrado a seguir.

- A avaliação do desempenho encontra-se em um processo educacional, cujo principal objetivo é fazer com que as pessoas entendam que avaliar é necessário para possibilitar o reconhecimento (Entrevistado J. M. T.).
- Os quesitos que compõem a AD, além de estarem desconectados do negócio da Organização (Entrevistado J. M. T.), parecem mais de afinidade e opinião (Entrevistado P. I. D.), ou pessoais e de relacionamento (Entrevistado M. M. O.) do que de desempenho. As perguntas são muito genéricas e subjetivas, com grande probabilidade de atingir a “tendência central” ou o “efeito halo” (Entrevistado P. I. D.).
- A aplicação da AD está muito burocratizada, sem uma finalidade, *“porque ela existe para constar como a Empresa cumprindo o seu papel junto aos órgãos que a regulamentam”* (Entrevistado S. B. E.). Os resultados da avaliação também não são trabalhados, aparentemente, não geram outras ações. Os gestores acham que é perda de tempo e o empregado não consegue visualizar um resultado prático daquelas informações na sua vida funcional (Entrevistado J. M. T.). Até hoje, não se tem progressões ou promoções realizadas com base nos resultados da avaliação de desempenho (Entrevistado W. N. E.).

Atualmente, a percepção de que a Avaliação de Desempenho não tem finalidade pode estar resultando num percentual cada vez menor de pessoas avaliadas pelo citado instrumento na empresa. Como a realização de uma entrevista de *feedback* entre avaliador e avaliado é obrigatória para finalizar o processo, muitos avaliadores podem estar evitando a AD com receio de tocar em questões sensíveis do desempenho ou até mesmo do comportamento do

empregado, preferindo não correr o risco de gerar uma indisposição na relação dos dois, sem que aquele resultado gere implicações na vida do empregado. Para o entrevistado N. B. I., “se você aplica a avaliação e não usa os resultados, (...) não vai dar em nada. Você vai fazer a avaliação de desempenho, vai gastar papel, treinar os avaliadores e não vai dar em nada”.

A entrevista de *feedback* consiste num diálogo aberto, entre avaliado e avaliador, por meio do qual ambos devem discutir o resultado da avaliação de desempenho do primeiro, com base nos critérios ou quesitos contidos no formulário vigente na Organização. Para que ela aconteça, o avaliador preenche previamente o formulário, com a sua impressão inicial do desempenho de seu subordinado, enquanto este, utilizando o mesmo instrumento, procede à sua autoavaliação. Na entrevista de *feedback*, cada ponto deve ser discutido e espera-se que ambos apresentem evidências ou justificativas condizentes para a sua respectiva avaliação, chegando-se a um denominador comum. Caso isto não seja possível, o avaliador, por ser o responsável por aquela avaliação, poderá fazer valer sua opinião, cabendo ao avaliado, se assim desejar, preencher o campo respectivo do formulário, indicando não concordar com o resultado ou com a avaliação de algum quesito. Isto pode ocasionar situações tais como a descrita na sequência.

“Quando você vai discutir com o empregado, assim, você recebe a autoavaliação e você olha e vê que tudo excede⁸ (...). Quando recebi aquilo, eu falei: “tem alguma coisa errada. Tudo excede?!” Aí, eu comecei a chamar para a gente bater um papo. As pessoas vinham: “(...) eu excedo em tudo (...), mas se você quiser, você pode tirar um ou outro pontinho aí”. Olha o nível! “(...) Eu sei que isso não vai valer nada, mesmo, isso não soma em nada, isso não vai adiantar se eu quiser uma promoção”. Aí, eu falei: “o que é isso? Para de pensar assim!”. “Não, é assim, sim”. Aí, você também fica com um pouco de dúvida. Eu não posso transmitir isso para ele, mas, dentro de mim, eu tenho insegurança de dizer: “não, isso vai valer para promoção”. Eu não sei se está tendo, eu acho que não, eu não sei, eu não vejo, nunca foi mostrado. (...) Porque se fosse, vamos parar para pensar: (...) se você pegar esses caras que estão no artigo 130⁹ (...), tem caras que foram promovidos. (...) E, aí, você pensa: então, não foi usada. Essa ferramenta é para quê?” (Entrevistado V. K.).

Além do depoimento acima, parece existir a percepção de que a preocupação em relação à prática do instrumento se limita, apenas, ao percentual de adesão na Empresa (pessoas avaliadas pelo instrumento de AD), e não em relação à possibilidade de gerar outras ações, como ilustra o depoimento que segue.

“Hoje eu acho que a avaliação de desempenho não avalia nada. Um papel para ficar preso dentro de uma sala de um setor, que não traduz o que realmente está sendo refletido naquele papel, que não coloca adiante como uma análise do sistema de gestão, para mim, ele não avalia nada. (...) Se a avaliação de desempenho serve para progredir o funcionário, advertir o funcionário, demitir o funcionário, aí, sim, eu entendo que ela tem um papel fundamental. Hoje, fazer uma avaliação de desempenho,

⁸ O formulário de AD que antecedeu ao vigente na ENERGY utilizava conceitos para a avaliação dos quesitos. Para cada quesito, haviam cinco descrições de desempenho que tinham a finalidade de traduzir, em termos práticos e observáveis, o que aquele conceito implicava no desempenho do empregado. Os conceitos eram: “Não Atinge”, “Quase Atinge”, “Atinge”, “Supera” e “Excede”, nesta ordem crescente de importância.

⁹ A citação se refere aos empregados que, por terem apresentado um número excessivo de faltas ou ausências ao trabalho, se sujeitam ao Artigo 130 da Consolidação das Leis do Trabalho – CLT, implicando na perda de dias de férias, a partir da 5ª falta.

colocar numa gaveta e dizer que tantos por cento da empresa fez a avaliação de desempenho não é avaliação de desempenho” (Entrevistado R. G. A.).

A questão da presumida falta de conexão entre a avaliação e o encarecimento parece ser um dos principais problemas do instrumento, o que pode estar comprometendo sua prática na Organização, além da possibilidade de ocorrerem promoções sem base no mérito.

“A ausência disso (dos resultados da AD subsidiarem promoções ou progressões) faz com que as pessoas que sejam contempladas não sejam pelo mérito em si. Acabam se beneficiando determinadas pessoas que não merecem, em detrimento daquelas que merecem, ou seja, quem trabalha muito, se o cara não der a sorte de possuir um superior hierárquico que observe isso, que preste atenção, ele vai ficar para trás. Pouco importa a avaliação de desempenho dele, assim, também, como pouco vai importar a avaliação de desempenho do mau profissional” (Entrevistado A. N. F.).

Outros supostos problemas foram levantados em relação à AD, conforme demonstrado nos tópicos subsequentes.

- **Falta de acompanhamento do que foi levantado na AD.** Existe um *gap* de um ano entre a avaliação de desempenho e a próxima e não há instrumentos formais de acompanhamento constante do empregado, a fim de verificar se a mudança sinalizada está acontecendo (Entrevistado F. H. P.). *“A empresa está perdendo tempo. Ela vai ter que esperar um ano para dizer que a pessoa está ruim?!”* (Entrevistado F. H. P.).
- **Não cumprimento da Política de AD por parte da Diretoria da Empresa.** *“Não é de interesse da alta gestão da Empresa como um todo de fazer com que essa Política de Avaliação de Desempenho seja aplicada na Empresa, uma vez que a alta gestão não avalia ninguém”* (Entrevistado S. B. E.).
- **Ausência de treinamento específico na Política de AD.** Quando o avaliador parece não entender a importância do instrumento de avaliação ou quando, por receio de se indispor com seu subordinado, ele atribui um conceito bom ao mesmo, ele *“não identifica a necessidade que aquele trabalhador tem para desempenhar as atividades dele”* (Entrevistado N. B. I.).
- **Falta de orientação em relação ao treinamento que deve ser dado para a necessidade detectada na AD.** *“Eu acho que o treinamento (...) não é um setor claro. (...) Como a ENERGY pode me ajudar a qualificar o empregado, a dar um treinamento (...) para aquele empregado? Eu não sei. Eu sei a prática: que tem que fazer o formulário e mandar para a Diretoria assinar”* (Entrevistado V. K.). *“Vamos dizer que eu tirei uma nota e vou precisar de muita melhoria, eu não vi, de nenhuma forma, essas coisas chegarem ou serem orientadas a esse gerente de como eles têm que trabalhar esses funcionários”* (Entrevistado P. I. D.).
- **Não cumprimento do Plano de Desenvolvimento Individual (PDI).** Em tese, a Política de AD foi concebida, em princípio, para desenvolvimento profissional, por meio do PDI que gera o Plano Anual de Treinamento (PAT). No entanto, os próprios treinamentos contidos no PAT não têm sido aprovados e cumpridos na ENERGY. Como treinamentos têm sido providenciados, presume-se que estejam sendo solicitados por outras vias. *“São solicitações isoladas, (...) não estão praticamente linkadas a nada da avaliação de desempenho. Porque muitas dessas pessoas que estão sendo treinadas sequer tiveram sua avaliação preenchida”* (Entrevistado S. B. E.).

- **Ausência de *link* entre os treinamentos realizados e os resultados da AD.** Devido à realização de treinamentos fora do Plano de Desenvolvimento Individual (PDI), conforme evidenciado no tópico anterior, parece haver dificuldade de estabelecer uma correlação entre as necessidades evidenciadas e os treinamentos propostos. O depoimento a seguir ilustra essa questão. *“Não tem as conexões (...) para que este desempenho seja realmente avaliado e contemplado, reconhecido de alguma maneira, ou corrigido, através de treinamentos, capacitação. Não vejo essa sinergia, entendeu? Ainda não percebo isso acontecendo”* (Entrevistado C. V. L.).

Uma das principais questões que preocupa a gestão de pessoas na ENERGY é tornar a Avaliação de Desempenho um instrumento válido na Organização, capaz de alcançar o comprometimento dos empregados e reconhecer o mérito. Como ele parece não ter peso nas decisões quanto à concessão de progressões e promoções na Organização, a percepção do que é reconhecimento na ENERGY e, especialmente, a forma de praticá-lo, parece apresentar divergências de entendimento entre os entrevistados.

4.2.3 O Reconhecimento

A julgar pelas informações colhidas nas entrevistas, as percepções do que é reconhecimento e, principalmente, das formas de praticá-lo, não parecem atingir uma uniformidade na Organização. Quando perguntados se entendiam ser reconhecidos ou valorizados na ENERGY e, caso afirmativo, de que forma isso ocorria, as respostas dos entrevistados foram das mais diversas. Emergiram as percepções de reconhecimento listadas na sequência:

- a) a promoção/progressão na carreira ou nomeação para ocupação de cargo em comissão;
- b) a prática de salários e/ou remuneração condizentes com as responsabilidades;
- c) o tempo de serviço;
- d) a convocação para reuniões técnicas, solicitação de pareceres e/ou trânsito fácil em outras áreas (respeito profissional);
- e) o reforço de determinado comportamento no trabalho;
- f) os desafios profissionais que podem possibilitar o crescimento e o amadurecimento; e
- g) as ações de capacitação ou desenvolvimento profissional.

No primeiro caso, do reconhecimento como promoção ou nomeação, parece haver duas percepções bem distintas. Para aqueles que entendem o reconhecimento como a nomeação a cargos comissionados ou a funções gratificadas e que foram contemplados por este mecanismo, a ENERGY parece saber reconhecer e valorizar o empregado, conforme evidenciado nos dois depoimentos que se seguem:

“Eu me sinto (reconhecido) (...) em razão da nomeação a uma função gratificada que eu considero meteórica. Eu não tinha nem dois anos na Empresa! Isso é fruto não só da confiança, mas, também, do trabalho profissional em si” (Entrevistado A. N. F.).

“Acho que (...) foi sorte, porque eu entrei no momento certo, no momento que houve essa reestruturação. E, aí, como é hábito aqui na Empresa trazer alguém de fora,

quando ouvimos a notícia da reestruturação, a gente imaginou que fosse vir gerente de fora, mas não, eu fui escolhido. Depois disso, foram promovidas (...) duas pessoas (...). Então eu (...) não tenho como dizer que não fui reconhecido” (Entrevistado W. N. E.).

O segundo depoimento parece evidenciar um fato interessante sobre esta primeira forma de reconhecimento. Embora tenha declarado sentir-se reconhecido por ter sido nomeado a um cargo em comissão, o entrevistado parece deixar transparecer uma peculiaridade deste tipo de indicação. Na percepção dele, grande parte das nomeações a cargos comissionados são feitas a profissionais externos, não pertencentes ao quadro de carreira da ENERGY. Pode-se supor, portanto, com base neste relato que, provavelmente, a maioria daqueles que compartilham desta visão, não se sintam reconhecidos, caso sejam empregados de carreira, visto parecer ser uma prática pouco frequente na Organização.

Na forma de promoção ou progressão de carreira, o sentimento parece ser de ausência de reconhecimento, provavelmente pela inexistência de políticas vigentes desta natureza na Organização. A declaração abaixo reforça esta percepção.

“Não (me sinto reconhecido) pela política de promoção, não é esse o reconhecimento, mas das pessoas que trabalham comigo, (...) elas me procuram, elas têm em mim uma confiança, no meu trabalho, no que eu faço. Então, nesse sentido, eu me sinto reconhecido. Agora, pela política de promoção, não” (Entrevistado C. V. L.).

Para o entrevistado V. K., quando existe o reconhecimento manifestado por meio de promoção ou progressão de carreira, pode ocorrer disto não ser percebido pelo empregado contemplado, pelo que se segue. *“Eu acho que têm empregados aqui que realmente foram reconhecidos, até muito rápido no meu entendimento, foram valorizados, também, só que o empregado é que não reconhece isso” (Entrevistado V. K.).*

Considerando a segunda forma de reconhecimento detectada na pesquisa, por meio de contraprestação salarial no nível das responsabilidades assumidas, os entrevistados que compartilham desta visão declararam possuir atribuições mais complexas em relação ao que recebem da ENERGY. Seguem os relatos que parecem fundamentar esta percepção:

“Acho que o meu salário é razoável, mas não é razoável para o nível de responsabilidade que eu assumo, não” (Entrevistado A. N. F.).

“Eu acho que meu salário é menos do que devia e que eu trabalho mais do que devia, também” (Entrevistado M. M. O.).

Quando o reconhecimento se expressa em remuneração para os ocupantes de cargos em comissão, a situação parece ser ainda mais desfavorável, especialmente quando a comparação é feita com os salários dos cargos de carreira, conforme a seguir.

“Existem casos evidentes aqui de empregado que não tem a responsabilidade que o gerente tem, mas têm o mesmo salário. E existem casos até de ultrapassar esse salário, porque o salário do empregado, ele pega várias coisas: hora extra, sobreaviso, etc. (...) No final, acontece de ter um subordinado, aquele cara que está quietinho, não faz nada e você não está sabendo, mas ele está ganhando mais do que você. Nesse aspecto, eu falo que não é justo” (Entrevistado V. K.).

“Eu acho que todos os gerentes da ENERGY são muito mal pagos. Na ENERGY, a gente teve uma experiência prática quando ocorreu a saída do X. X. X. (antigo Gerente da Garantia da Qualidade). A ENERGY pretendia trazer uma pessoa de fora e a menor proposta que ela recebeu dos candidatos que foram entrevistados era, simplesmente, o dobro do que o X. X. X. ganhava” (Entrevistado U. D. C.).

Ainda no tocante à questão salarial, a terceira forma de reconhecimento encontrada, parece valorizar a experiência de trabalho na Empresa, por meio do pagamento do Adicional por Tempo de Serviço (ATS). Embora entendido como reconhecimento, parece implícito no depoimento subsequente que este tipo de reconhecimento não seria o mais adequado na ótica do entrevistado.

“A única coisa que a empresa reconhece aqui dentro que eu percebo é quem completa 5 anos, quem completa 10 anos, 15 anos, isso existe. (...) Você percebe que aqui dentro a maioria dos reconhecimentos se dá em função da permanência por tempo de serviço” (Entrevistado G. Q. L.).

Saindo do campo material para o campo imaterial e mais subjetivo, o quarto tipo de reconhecimento parece se referir ao que foi denominado de respeito profissional, refletido na convocação para participação em reuniões de assuntos sobre os quais se tem conhecimento ou na solicitação de manifestação ou parecer sobre temas pelos quais se é responsável. Os relatos a seguir podem ser considerados ilustrativos desta visão.

“Para mim, reconhecimento é quando você é convocado para uma reunião sobre um determinado assunto. Se você está sendo chamado, é sinal de que sua opinião é importante. (...) “Mas, poxa, está me dando mais trabalho! Isso é reconhecimento?” É, isso é reconhecimento, porque se alguém acha que você faz alguma coisa boa, ele só dá trabalho para fazer para quem é bom. Se a pessoa não faz bem, ninguém dá nada. Então eu acho isso um bom indicador. Um bom trânsito entre as áreas, as pessoas quererem que você participe das coisas, você ter um bom trânsito com gerências diferentes que, às vezes, nem estão tão envolvidas no seu setor, também é um bom indicador, porque as pessoas respeitam o seu trabalho e sabem que, mesmo que elas não entendam, você está fazendo alguma coisa boa” (Entrevistado P. I. D.).

“Os meus superiores sempre têm algum assunto, o detalhe de alguma coisa mais complexa, que sempre me chamam para ouvir a minha opinião (...). Não é para qualquer coisa também, tem que saber chamar as pessoas certas para aquele determinado assunto. Então, eu acredito que, nesse aspecto, me sinto reconhecido” (Entrevistado M. M. O.).

Os entrevistados que compartilham deste tipo de visão, se declararam reconhecidos pela Empresa, o que parece diferir da percepção relacionada ao próximo tipo de reconhecimento levantado nas entrevistas.

O quarto tipo de reconhecimento citado parece se referir ao reforço de determinado tipo de comportamento no trabalho. De acordo com o relato do entrevistado G. Q. L., dois perfis de empregado são supostamente considerados valorizados na organização: o *workaholic* e o “puxa-saco”. Além de declarar não se enquadrar em nenhum dos dois perfis, o entrevistado considera negativo este tipo de comportamento e, conseqüentemente, o possível reconhecimento e reforço dos mesmos, conforme o trecho que se segue.

“Existem dois tipos de pessoas que são valorizadas aqui. Ou aquela pessoa que se dedica quase como uma forma de escravidão (...), que trabalha de segunda a segunda, não tem horário para nada, que trabalha em todos os turnos, se for possível, faz hora extra o tempo todo. Essa pessoa, normalmente, é valorizada, porque é uma pessoa que está sempre safando a Empresa de determinadas situações. Ou aquela pessoa que (...) “puxa o saco” do gerente e, na verdade, está sempre só querendo agradar mesmo. Já vi casos em que a pessoa entrega a chave da casa de praia para o gestor passar o final de semana (...). No primeiro caso, eu acho, de certa forma, correto você se esforçar, mas eu acho que para tudo tem um limite, também. Eu já vi coisas absurdas aqui. Eu já vi engenheiro pegando na furadeira para mexer em carpintaria aqui dentro, porque tinha que terminar uma obra. (...). Você tem que se esforçar, mas essa extrapolação que alguns fazem eu acho muito perigosa porque se alguém se machucar, essa pessoa não vai ter direito nem ao benefício (do INSS). (...) Eu não faço parte de nenhuma dessas duas vertentes, por isso, até hoje, eu não tive essa valorização” (Entrevistado G. Q. L.).

O reconhecimento também pode ser manifestado na forma de desafios que possibilitem o crescimento e o amadurecimento profissionais. Entretanto, pelo relato do entrevistado S. B. E. na sequência, este tipo de reconhecimento não ocorre na Organização, talvez pelo fato de ela não saber o que exigir e o que esperar do seu quadro de profissionais.

“Eu tinha um professor que falou o seguinte: “Quem não sabe o que procura, quando encontra não reconhece, não identifica”. Então, assim, da mesma maneira que eu não sou desafiado, tudo o que eu ofereço está bom, cai no lugar comum”.

Por último, o reconhecimento também pode ser manifestado por meio de ações de capacitação ou desenvolvimento profissional, conforme a declaração apresentada a seguir.

“Muitas vezes a Empresa libera você para fazer cursos, (...) banca um curso para você, independente da sua função. (...) A Empresa investir no desenvolvimento das pessoas, isso é uma forma de valorização. As pessoas se sentem valorizadas porque elas sabem que aquele investimento abrirá portas para elas, mesmo que não seja na Empresa, mas no mercado” (Entrevistado J. M. T.).

Como se pode constatar, o reconhecimento pode ser visto por várias óticas e, em cada uma delas, pode, ainda, existir uma percepção diferenciada sobre a sua prática ou não na Organização. O tipo final de reconhecimento estabelece uma ligação direta com outro componente da meritocracia: o desenvolvimento, o qual será discutido no item subsequente.

4.2.4 O Desenvolvimento

Embora o tema reconhecimento pareça gerar uma série de percepções diferentes na Organização pesquisada, o mesmo não se pode dizer em relação ao desenvolvimento.

Como a ENERY tem um corpo de profissionais dos quais são exigidas qualificações e certificações específicas, a maior parte dos incentivos ao desenvolvimento parece se concentrar nas atividades da área fabril e para os ocupantes de funções operacionais ou técnicas, ligadas à produção. Na área da Qualidade, por exemplo, onde as qualificações e certificações para inspeção, controle e garantia da qualidade são reconhecidamente onerosas e de difícil obtenção e manutenção, foram percebidos incentivos nesta direção na Empresa.

Muitos desses cursos, obrigatórios para a atuação destes profissionais na Organização, são custeados integralmente pela ENERGY, além do empregado em capacitação poder contar com a liberação da mesma para os cursos necessários à preparação para a obtenção da certificação profissional respectiva, conforme evidenciado nos relatos a seguir.

“Eu nunca vi uma instituição onde eu trabalhei antes que oferecesse treinamentos no nível que a ENERGY oferece e nos valores que a ENERGY oferece: MBAs e mesmo alguns treinamentos técnicos que custam muito caro. Eu falava agora há pouco sobre o profissional da área de solda, de fazer uma inspeção de solda, por exemplo. Ele tem que ter uma qualificação que deve ser exigida dele como porta de entrada. Essa qualificação, de dois em dois anos, precisa ser renovada. Teoricamente, ele entrou com essa habilitação e é obrigação dele se manter habilitado, ainda que a Empresa reconheça que o certificado é importante e pague este certificado. Se ele tiver que ter algum treinamento, isso deveria ser por iniciativa pessoal do empregado (...). E, aqui, a ENERGY paga para que ele seja treinado, para que ele tenha condições de fazer a prova de requalificação. Então, eu vejo isso, assim, como um incentivo muito grande para que a pessoa continue se desenvolvendo” (Entrevistado S. B. E.).

“Embora nem todos reconheçam isso, o nosso atual Diretor (...) está dando muita força. Eu estou conseguindo que o nosso pessoal se qualifique, faça cursos e, hoje, o corpo técnico (...) está muito evoluído. (...) E, outra coisa: a custo zero! Porque, aí fora, é o seguinte: “ah, você quer trabalhar na minha empresa? Então você vai fazer o seguinte: você vai lá fora, faz os cursos (...), traz o certificado que eu te contrato aqui”. A ENERGY não só paga os cursos, mas paga o treinamento para a qualificação e a manutenção da qualificação” (Entrevistado U. D. C.).

Nos casos de cursos de formação ou especialização, não obrigatórios para atuação profissional, tais como MBAs, pós-graduações, mestrados e doutorados, também parece existir incentivos, de acordo com as percepções dos entrevistados. Entretanto, duas questões levantadas parecem carecer de reflexão no tocante aos cursos desta natureza.

A primeira delas, diz respeito à possível necessidade de um direcionamento mais adequado dos recursos disponíveis. Pelo que se pode depreender do depoimento adiante, solicitações de capacitação contidas no Plano Anual de Treinamento (PAT) e no Plano de Desenvolvimento Individual (PDI), identificadas como necessárias por meio das Avaliações de Desempenho (AD), podem estar sendo preteridas por situações cujos solicitantes tem acesso maior aos tomadores de decisão.

“A Empresa ela... (oferece incentivos para o desenvolvimento dos empregados). Talvez ela precise orientar melhor os recursos, fazer valer o plano de treinamento para oferecer o treinamento para aqueles que realmente necessitam e não àqueles que acabam tendo um acesso, ou uma influência, através da sua gerência, e conseguem alguma coisa. (...) A Empresa oferece, sim, uma condição de desenvolvimento muito grande para os profissionais, de uma maneira ampla” (Entrevistado S. B. E.).

O outro aspecto se refere a cursos que não obrigatoriamente se caracterizam como necessários para a Organização tanto quanto para o empregado, embora, mesmo para este, pareça haver incentivo na ENERGY, de acordo com o relato a seguir.

“A empresa (...) te dá oportunidade de desenvolvimento, custeando ou (...) liberando o horário (para fazer um curso), (...) entendendo que aquilo (o curso) é importante para o

empregado. Pode até nem ser tão importante para a Empresa, mas ela tenta ajudar de alguma forma (Entrevistado J. M. T.)”.

Nestes casos, a iniciativa é, em grande parte, do empregado, presumidamente como uma meta pessoal de desenvolvimento. Normalmente, a Empresa apoia, conforme ilustram os dois depoimentos na sequência. Apoio este que não parece ser endossado por parte das gerências.

“Eu vejo muito mais empregados com ânsia de aprender, de serem melhores por eles mesmos, por desejo, por meta pessoal. (...) Eu vejo menos as pessoas decidindo pelos seus funcionários (...). Porque, em muitas empresas, não é você quem decide, é o seu chefe que manda você fazer e você vai (...). Eu já vi várias vezes dizerem “ah, que ótimo, você está fazendo MBA!”, e a pessoa responder “estou porque me colocaram, me obrigaram, senão eu não fico na vaga, vão me substituir por alguém que tenha”, não é? Isso é muito comum lá fora. Aqui (...) a gente já vê os funcionários procurando e do gestor eu vejo pouco ainda. Eu não sei exatamente porquê. (...) Eu não vejo o incentivo. Não vejo travar, mas eu não vejo “ah, o fulano tem que ir, tem que fazer isso, tem que fazer línguas”. Não vejo” (Entrevistado P. I. D.).

“Você tem que insistir um pouco, isso não vai cair do céu. Se você depender da sua liderança, ele não te orienta em relação ao seu desenvolvimento. Mas aquelas pessoas que correm atrás por si mesmas (...), que procuram saber onde é que tem (o curso), elas podem se preparar melhor. Normalmente a empresa apoia” (Entrevistado G. Q. L.).

A ausência de incentivos ou de apoio ao desenvolvimento, por parte dos gestores, pode apresentar outra face mais preocupante. Na percepção do entrevistado cujo depoimento é apresentado a seguir, a iniciativa de buscar uma melhor capacitação profissional pode se tornar um obstáculo à relação com a chefia.

“As chefias deveriam desenvolver uma forma de necessidade que as pessoas buscassem conhecimento para exercer melhor o seu trabalho. E isso eu não vejo nenhum incentivo aqui. Pelo contrário, determinados casos a gente vê que isso pode servir até como um obstáculo de relacionamento da chefia com o subordinado que vai, por iniciativa própria, buscar o conhecimento, buscar alguma coisa para se desenvolver (...). Eu ainda não encontrei um chefe que veja isso com bons olhos. Pelo contrário, eu vejo isso até, assim, como um incômodo. Eu não chamaria de ameaça, mas um incômodo de uma chefia quando ela percebe (...) que esse comandado tem (...) uma formação a mais, que possa questionar alguma coisa” (Entrevistado S. B. E.).

A questão que acabou de ser levantada pode ter uma explicação na própria política de desenvolvimento e capacitação praticada na Organização. Conforme ilustram os três relatos a seguir, a preocupação com a questão dos incentivos desta natureza para o corpo técnico parece não se repetir quando o assunto é desenvolvimento e preparação das lideranças.

“Eu acho que essa é uma grande deficiência da Empresa, principalmente na área gerencial, (...) de fornecer essa capacitação, de identificar o potencial das gerências e desenvolver, de não ter um programa de desenvolvimento gerencial. É uma grande deficiência” (Entrevistado M. M. O.).

“Quando a pessoa se torna líder, ela não é estimulada a fazer a “passagem do bastão”. Normalmente, quando você se torna líder, você tem que estar vendo quem vai ser o seu sucessor. Para quem você vai passar essa liderança quando você subir de carreira, se

aposentar ou, sei lá, morrer. E isso eu não vejo aqui dentro. (...) Mais de uma vez eu fui suplente do gerente e eu nunca senti isso neles, aquela coisa de “olha, se eu sair ou se eu me aposentar, você vai ser o próximo gerente (...). Você não sente a boa vontade da Empresa em realmente estar te preparando para dar um passo a mais na carreira” (Entrevistado G. Q. L.).

“O cara não tem nenhuma preparação para lidar com pessoas, com o ser humano, que é extremamente complicado. Simplesmente me tiram da área e me colocam como supervisor. Isso ocorre com supervisor, com técnico industrial, com engenheiro, com o gerente. O cara não tem preparação para isso. O cara vai assumir um cargo desse e é esse desastre todo que existe dentro da Empresa. Hoje, o fato da pessoa ser um bom profissional não significa que ele vai ser um bom supervisor” (Entrevistado T. A. H.).

A ausência de preparação das lideranças, por meio de um programa de desenvolvimento gerencial, pode ocasionar uma série de problemas na relação chefia/subordinado, especialmente quando se considera o papel que este gestor deveria assumir na condução ou no direcionamento de carreira do empregado. Por conta desta percebida ausência de preparação da liderança para a adequada condução desse processo, a mesma parece não se sentir apta a identificar os perfis dos liderados e direcioná-los ao alcance dos objetivos da Organização e ao consequente crescimento na carreira. Este tema será tratado no próximo item.

4.2.5 A Carreira

A carreira se constitui como outro elemento fundamental da meritocracia. É por meio dela, que o crescimento dos empregados deve se realizar, com base no mérito, no desempenho. No entanto, a carreira na ENERGY parece ser de difícil visualização e, por consequência, de materialização obscura. O depoimento a seguir ilustra a percepção do que foi apontado como falta de clareza no encarreiramento, que pode ter como resultado a nomeação a um cargo de liderança como o único meio de crescimento profissional.

“(Acho que falta) uma clareza do encarreiramento. (...) Isso atrapalha muito. (...) Não sou especialista em carreira, mas a gente vê que hoje em dia se mudou muito aí fora a forma de visualizar a carreira. Essa ideia de que para todo mundo, o máximo da carreira é ser gerente, não é. E a carreira técnica? E se eu quero ser um técnico, como eu cresço? Nas grandes organizações, eu tenho um técnico ganhando até mais do que um gerente” (Entrevistado P. I. D.).

A causa do que podemos chamar de miopia na visão da carreira parece se localizar num outro aspecto também detectado nas entrevistas: a suposta indefinição em relação ao papel de cada um na Empresa pesquisada. Tal percepção está contida nos relatos a seguir, nos quais os entrevistados declaram se sentir subutilizados e não possuir uma definição clara do seu papel na Organização. Isto parece ser sentido, principalmente, na área de engenharia. Por serem considerados profissionais de grande importância na organização, presumidamente fundamentais para o desenvolvimento do conhecimento técnico e da manutenção do *know-how* da ENERGY, os engenheiros relatam sentirem-se utilizados para muitas outras atividades sobre as quais, teoricamente, não deveriam se responsabilizar. Atividades aparentemente aquém de suas capacidades.

“Eu me sinto subutilizado. (...) A parte de engenharia da Empresa é utilizada para milhões de outros fins, mas muito pouco para engenharia. (...) No trabalho, você acaba fazendo coisas super importantes e muitas coisas que, na verdade, se eu tivesse um

auxiliar administrativo trabalhando para mim, tivesse outras pessoas dando suporte, eu poderia desenvolver muito mais ainda aqui dentro . (...) A nossa empresa utiliza seus profissionais, mas, na verdade, você, assim, não usa o peão como peão. Tipo, se fosse um xadrez, você estaria utilizando a rainha como peão” (Entrevistado G. Q. L.).

“Eu estava precisando de uma pessoa para trabalhar para mim, como auxiliar administrativo, para fazer serviços mais burocráticos. Procurei meu gestor na época, meu gerente, explicando que eu precisava de uma pessoa. Expliquei todas as atividades da pessoa, o que ela ia fazer e, aí, a resposta do meu gestor foi a seguinte: que providenciaria uma pessoa, sim, mas só se fosse outro engenheiro, porque se ele poderia chamar uma vaga, ele não ia chamar um auxiliar administrativo. Ele poderia chamar um engenheiro não porque ele ganhava mais, ele não se ligou no dinheiro, mas porque, teoricamente, ele teria um ensino superior e ele poderia (...) ajudar muito mais dentro da gerência. Eu entendi da seguinte forma: (...) “eu pago sua hora de engenheiro para fazer trabalho de auxiliar administrativo”” (Entrevistado G. Q. L.).

“A minha função de engenheiro (...) é extremamente menosprezada. Vou te dar um exemplo (...) que se aplica a mim e eu sei que está acontecendo na Empresa, com mais intensidade. Um ex-chefe meu, ele exigia que eu ficasse andando na área como se fosse um supervisor de operário. Eu me recusava, porque eu não sou supervisor de operário. Não tenho nada contra os supervisores de operários, pelo contrário, me dou muito bem com eles, mas cada um tem a sua função. A função de engenheiro é totalmente diferente de um supervisor de operários. (...) E isso acontece hoje intensamente. Eu ouço vários relatos de colegas falando justamente isso: que os engenheiros fazem trabalho, no máximo, de um técnico, às vezes até abaixo de um técnico. Não só a de engenheiro, mas muitas outras funções são subutilizadas hoje aqui dentro” (Entrevistado B. J.).

Como consequência desse processo, pode-se considerar, dentre outras coisas, a dificuldade de dimensionamento do quadro de profissionais da Organização e a questão apontada anteriormente no depoimento do entrevistado P. I. D. no início da discussão sobre carreira: a vinculação direta da promoção à nomeação a cargos de liderança e a possível percepção desta como a única alternativa de progressão profissional na ENERGY.

Em relação ao primeiro aspecto, de uma maneira geral, percebe-se que as áreas da Empresa apresentam certa dificuldade em definir suas necessidades, em termos de pessoal, e distribuir nas funções previstas na estrutura da Empresa. A ausência de um Quadro de Lotação de Pessoal (QLP) na Empresa, por exemplo, pode ser considerada uma evidência disso.

A ação de desenvolver e implantar um QLP na Organização consta no Planejamento Estratégico 2013-2017 da Organização e, até o momento, parece não ter sido cumprida. A responsabilidade foi atribuída à Área de Recursos Humanos, mas a informação imprescindível teria que vir das áreas, as quais parecem encontrar dificuldades para a definição de seus organogramas internos, as funções necessárias à realização das atividades e o respectivo quantitativo de pessoal em cada uma delas.

Já a questão da visão restrita quanto às possibilidades de carreira, pode ser explicada pela ausência da carreira em Y, pelo que se conclui a partir dos depoimentos que se seguem:

“(A carreira em Y) ela sobe, junto com o gerente, e você continua crescendo, sem necessariamente estar abaixo de um gerente (...), e isso falta para a gente aqui. (...) Hoje, um cara está aqui há seis anos, sabe tudo da ENERGY, sabe tudo da função que

ele exerce, é o cara mais especializado para ficar na área, aí você pode cometer um grande erro ao chamar essa pessoa para a gerência. E gerência (...) não tem nada a ver com questão técnica, tem que entender de pessoas. Porque tem excelentes gerentes que não entendem o mínimo da área técnica, mas entendem de como liderar um grupo” (Entrevistado P. I. D.).

“Por que não pega esse cara, que é um cara muito bom profissionalmente na ferramenta, e não valoriza esse cara? Diz para ele, que é um cara excelente profissionalmente: “olha só, a gente não vai dar a supervisão para você, mas a gente vai dar uma letra¹⁰, duas letras para você. Você vai continuar na ferramenta” (...). O cara vai ficar satisfeito, produzir muito bem, você não vai perder um profissional caldeireiro, soldador. O técnico vai continuar como profissional. Porque, às vezes, você perde um bom profissional na área e ganha um péssimo supervisor. São coisas que precisam ser analisadas” (Entrevistado T. A. H.).

“Você quer promover o empregado e você acaba dando para ele uma função gerencial. Ele não tem competência para aquilo (...). Aí é um caos total, se o gerente não tem preparo para aquilo. Ele vai prejudicar o trabalho não só dele, não, mas de todo mundo e quem vai perder com isso é a Empresa” (Entrevistado M. M. O.).

A questão que acaba de ser relatada, quanto à crença na ascensão a posições de liderança como a única alternativa possível na Organização, parece apresentar algumas razões. Duas dessas razões parecem ser: a inexistência de um plano de gestão da carreira e de um programa de identificação e desenvolvimento de líderes.

“Esse é o grande segredo das grandes instituições: sempre atualiza seus empregados, identificando aqueles que são gerentes, líderes, para ir preparando a carreira deles. É um plano de carreira: o cara sabe que entrou aqui, o gerente vai falando, vai vendo, vai conversando com o RH e fazendo um plano de carreira com ele. Aí, a empresa seria um paraíso, o empregado saberia onde pode chegar” (Entrevistado M. M. O.).

O presumido obscurantismo no qual o Plano de Cargos, Carreiras e Remuneração (PCCR) vigente parece mergulhar, pode explicar a ausência de uma política de carreira na Organização. Este fato parece influenciar o comportamento dos empregados de depositarem uma expectativa ainda maior na prometida implantação do novo Plano de Carreiras e Salários (PCS). É o que relata o entrevistado N. B. I.: *“a gente depende (...) das regras de um novo plano, bem definidas. Isso, sim, vai trazer (...) possibilidade de crescimento”*.

Além da presumida ausência de uma gestão de carreira, que contemple apoio ao planejamento pessoal e orientação profissional, a inexistência de políticas de progressão e promoção dos empregados com regras bem definidas e divulgadas, parece contribuir para esse cenário encontrado na ENERGY. Para os entrevistados a seguir, estas são as razões para que as promoções ocorram, atualmente, sem regulamento, planejamento e embasamento.

“Elas (as promoções e progressões) ocorrem (...) de forma desorganizada, sem critérios objetivos, face à ausência de uma política de progressão” (Entrevistado A. N. F.).

¹⁰ Quando o entrevistado menciona “letra”, ele se refere ao padrão de classes da carreira dos cargos efetivos da ENERGY, os quais são identificados, na atual estrutura interna, por letras.

“As promoções e progressões acontecem, muitas vezes (...), sem critério. (...) A gente vê que as pessoas que foram beneficiadas, de repente, não mereciam. Eu acho que esse é o resultado de uma gama de fatores: ausência de controle (...) e essa mania que os empregados da ENERGY têm de querer, o tempo todo, alcançar um benefício salarial. (...) Porque, por mais beneficiado que ele tenha sido com um monte de progressão, um monte de benefício, ele está desmotivado, por ver o outro ganhando a mesma coisa que ele e saber (...) que ele trabalha muito mais” (Entrevistado W. N. E.).

Devido ao quadro vigente, as análises para progressões e promoções parecem estar sendo feitas da forma como aponta o entrevistado S. B. E. *“Não tem critério, não é? Sinceramente, eu não entendo, não existe uma lógica e as coisas aqui são, como é mesmo o termo? Casuísticas: cada caso é um caso. Eu quase falo que aqui cada caso é um caso”*.

O resultado dessas análises gerenciais parece não ser compreendido, face à possível ausência de critérios. Na opinião do entrevistado S. B. E., mesmo não havendo uma política de promoção clara em funcionamento, algumas ferramentas que estão disponíveis na Organização, como a Avaliação de Desempenho, parecem não ser utilizadas pelos gestores de forma adequada e para esta finalidade apontada, conforme fundamentado em seu relato.

“Os gestores não conhecem as ferramentas que eles têm à disposição. Não digo todos, mas a grande maioria não sabe utilizar a Avaliação de Desempenho e, talvez, outras ferramentas que podem estar disponíveis na Empresa para tomar a decisão sobre aquele encarecimento. Fica tudo em função da sensibilidade daquele momento, para aquele funcionário que solicitou” (Entrevistado S. B. E.).

Além da percepção de que os gerentes não utilizam as ferramentas disponíveis na Organização para a tomada de decisão em relação às promoções, os mesmos parecem não possuir conhecimento em relação às atribuições e responsabilidades atinentes às funções de seus quadros.

“Tem a questão do desconhecimento das gerências, talvez não de todas, mas do que cada função exige, do que cada função requer, para você saber se você pode ou não conceder o que a pessoa está pedindo. Tem que ter um conhecimento profundo, não é na hora do pedido, pegar um papel e ficar comparando. Você tem aquela descrição de função que é genérica, não é? Ela não é uma descrição de atividades, é uma descrição de função, então, demanda um amadurecimento disso. Então, existe essa deficiência das pessoas conhecerem. Logo, ao ter essa deficiência, fica difícil julgar e avaliar. Muitas vezes, promoções podem ser ou podem ter sido dadas por desconhecimento e isso é prejudicial” (Entrevistado P. I. D.).

Aliado ao presumido desconhecimento das gerências das ferramentas e das atribuições e responsabilidades de cada função, o entrevistado a seguir aponta, também, não haver, por parte do próprio RH, a gestão do processo de promoções. De acordo com o depoimento na sequência, se isto estivesse sendo feito, muitas questões de supostas insatisfações ou inadequações de empregados nas áreas em que atuam na Empresa, que são “resolvidas” hoje pela via da promoção, poderiam receber outro tratamento que o citado entrevistado considera mais adequado: a realocação.

“Uma vez eu perguntei se a gente fazia o mapeamento por lotação, porque, aí, sim, poderíamos considerar que existe uma gestão dessa promoção. Daí disseram, “ah, o RH sabe a quantidade de pessoas que têm em cada gerência”, mas não é quantitativo,

seria qualitativo. Qual o tipo de profissional está em cada gerência? Esse tipo de profissional atende a essa gerência? Atende a essa demanda? Será que esse profissional não seria melhor aproveitado em outra área? Porque, por exemplo, se você pega uma pessoa que tem uma habilidade de outra área, às vezes é mais fácil você mantê-la no mesmo lugar na tabela salarial, realocando ela em outro setor que está mais alinhado às habilidades e formação dela, fazer trocas de cadeiras do que simplesmente você promover” (Entrevistado P. I. D.).

Os reflexos de todas estas questões discutidas aqui e que parecem se inter-relacionar, direta ou indiretamente com os elementos da meritocracia, podem ocasionar o evidenciado na percepção de muitos entrevistados, isto é: as promoções podem não estar acontecendo com base no mérito, no desempenho do empregado. Desta forma, a Avaliação de Desempenho parece se revelar cada vez mais enfraquecida e os critérios de promoção cada vez mais questionados, como evidenciado nos depoimentos a seguir.

“Não é reconhecido o mérito de ninguém. Aqui eles usam o nome de realinhamento ou reenquadramento para dar um ganho salarial, mas é só ganho salarial. Não há reconhecimento de mérito, produtividade, de resultados, de comprometimento, nada disso” (Entrevistado C. V. L.).

“Desempenho em qualquer lugar está ligado à remuneração, são coisas indissociáveis. O cara que tem um bom desempenho, ele quer ganhar melhor. Se a avaliação de desempenho não é instrumento (...) para as promoções, mais um motivo para a avaliação não ter tanta importância. O desempenho aqui não aumenta o meu salário e não me faz melhorar como profissional. É um papel, somente um papel com coisas escritas” (Entrevistado F. H. P.).

Este contexto descrito acima, com base na percepção dos entrevistados, parece contribuir para o surgimento de outros atores neste processo de promoções e progressões, além dos já conhecidos e discutidos, como gestores, empregados, a Direção da ENERGY e o RH. São eles: as entidades de classe ou de representação dos empregados.

Devido, em grande parte, à suposta ausência de políticas de progressão na carreira e ao desalinho percebido entre a AD e as decisões de promoção na ENERGY, a Associação de Empregados e o Sindicato parecem influenciar e intervir no processo de gestão de carreira, como pode-se interpretar com base nos trechos das entrevistas a seguir.

“A gestão ainda não conhece as ferramentas que elas têm na mão e que têm que usar para promover esses funcionários. E o funcionário, em contrapartida, sente que está sozinho, se vendo obrigado a ir atrás de associações ou de comissões. Se ele tiver uma abertura, ele tenta por isso, e isso, de certa forma, é muito ruim para a gente como empresa, porque mostra a falha, a falência das nossas ferramentas” (Entrevistado P. I. D.).

“Hoje, se eu precisar de um mutirão na fábrica, eu tenho que contar com aquelas pessoas mais antigas que tem a ENERGY no sangue, porque os novos pensam o seguinte: “ah, por que eu vou para lá no sábado e no domingo se, quando tem que promover alguém, eles vão promover um amigo de um diretor da entidade de classe?”” (Entrevistado U. D. C.).

A suposta influência das entidades de classe citadas acima na gestão da carreira pode evidenciar a ocorrência de alguns traços culturais, gerenciais e políticos na Organização. Esses traços e suas possíveis implicações na adoção da meritocracia na gestão de carreira serão discutidos a fundo no próximo subcapítulo.

4.3 INTERPRETAÇÕES DOS TRAÇOS PROVENIENTES DO CONTEXTO ORGANIZACIONAL EXISTENTE

A partir dos relatos colhidos no campo, alguns traços que parecem interferir na dinâmica do processo de promoção e progressão dos empregados na ENERGY foram emergindo. Tais traços provenientes do contexto organizacional existente parecem atuar como dificultadores à adoção da meritocracia na gestão de carreira da Empresa.

Neste capítulo, serão abordados os seis traços considerados principais, em termos de ocorrência e impacto na gestão de carreira da Organização:

- a) o assistencialismo;
- b) o coletivismo;
- c) a santificação do “peão”;
- d) a politicagem na gestão;
- e) o processo de *pleitização* das promoções; e
- f) o subjetivismo nas análises das promoções.

A apresentação dos traços citados foi feita em observância a três objetivos norteadores, de forma a buscar a resposta à pergunta da pesquisa. Em primeiro lugar, buscou-se a definição desses traços, com base nos relatos colhidos nas entrevistas. Na sequência, passou-se a descrever suas características e suas manifestações na Organização. Por fim, o objetivo se concentrou em levantar as implicações destes traços, na perspectiva dos entrevistados, para a adoção da meritocracia na gestão de carreira.

4.3.1 O Assistencialismo

De acordo com o material empírico, assistencialismo é entendido pelos entrevistados da Organização como a concessão de benesses, benefícios, prêmios ou qualquer outro tipo de vantagem pessoal para a qual não seja necessária a contrapartida do beneficiário ou, pelo menos, não haja evidência desta contrapartida (Entrevistado S. B. E.).

Os braços do assistencialismo parecem cobrir os processos da Empresa desde os seus primórdios. O entrevistado S. B. E. aponta, na história da Empresa, as situações nas quais entende ter havido a manifestação deste traço, como no antigo processo de ingresso de grande parte dos empregados, por exemplo.

O Centro de Treinamento Técnico da ENERGY foi criado nos idos dos anos de 1980 seguindo o modelo da Escola de Fábrica, com o objetivo de proporcionar formação escolar e qualificação profissional para jovens residentes de comunidades carentes localizadas nos arredores da Empresa. Para que pudessem se candidatar ao respectivo processo seletivo, além da idade mínima, tais jovens deveriam apresentar um desempenho escolar que correspondesse ao mínimo de quatro reprovações. Ao fim da formação no ensino fundamental e da qualificação profissional, muitos jovens que ali se formavam eram aproveitados nos quadros

profissionais da Organização (de acordo com registros internos). Isto foi possível até a Constituição Federal de 1988, que passou a exigir ingresso por meio de concurso público.

O que parecia apresentar um cunho social no início, pode ter ocasionado, nos profissionais oriundos deste processo, a percepção de que aquela seria a forma por meio da qual eles poderiam obter ganhos, sejam eles de quaisquer espécies, dentro da Organização. Pelo menos é o que se percebe a partir do relato a seguir.

“Uma das questões que eu enfrentei aqui de dificuldade foi por conta de ver, durante alguns anos, a forma de ingresso desses empregados aqui, por um viés social, que eu considero assistencialista, por um centro de treinamento que, como formador de mão de obra, (...) demonstra condições de ser um centro de referência, mas que apelou para o viés social. (...) Quem entra pelo assistencialismo, se mantém pelo assistencialismo e entende que essa é a forma com que ele consegue as coisas. E essa filosofia eu vejo muito praticada aqui” (Entrevistado S. B. E.).

Quando esta forma de ingresso necessitou ser revista e substituída, a fim de cumprir a legislação em vigência, o quadro operacional da fábrica era formado, em grande parte, por profissionais que haviam adentrado na Organização por esta via. Entretanto, o depoimento na sequência aponta que, até hoje, a percepção quanto a esta forma de se obter benefícios na Empresa continua em voga.

“Hoje a Empresa entendeu que existe uma forma legal que ela deve atender, isso a gente já conseguiu superar, embora muitos não entendam que isso foi um ganho para a Empresa. Mas quem entra pelo assistencialismo é claro que vai defender isso até o fim. E há a ausência de uma liderança que realmente dê o que o trabalhador necessita e não o que ele quer e que (não) permita que quem diz que vai dar o que ele quer continue tendo uma voz mais forte do que a voz daqueles que devem cuidar daquilo que o trabalhador necessita. Entende a diferença? Porque a representação dos empregados, os sindicatos, eles vão sempre falar o que as pessoas querem, mas a Empresa tem que saber que ela é a responsável por manter o emprego, manter a existência da Empresa e, em muitos momentos, ela vai ter que dizer “não” para aquilo que ele (o empregado) quer e manter aquilo que ele necessita. Essa ausência desse limite é um aspecto muito negativo” (Entrevistado S. B. E.).

O traço do assistencialismo percebido na ENERGY parece dar sustentação para a atuação das representações de classe, conforme ilustrado no relato anterior. Pelo exposto, presume-se que estes atores do processo operem na concessão de benesses e ganhos salariais em geral, aproveitando-se da ausência de um sistema meritocrático que dê suporte a este processo.

Especificamente na gestão de carreira, o traço do assistencialismo, portanto, pode atuar de forma a proporcionar promoções ou progressões de carreira a quem não necessariamente possua o requisito do mérito. Ou seja, ganhos salariais e ascensão na carreira parecem estar sendo concedidos a empregados indistintamente, sem que os mesmos apresentem um desempenho ou produtividade condizente.

“A gente vem, nesses últimos doze anos, numa política assistencialista, que gerou para o Brasil uma dívida enorme (...). Se a gente não estiver percebendo essa nuance aqui dentro, em pouco tempo, muitas pessoas serão pegadas de surpresa, com o portão fechado ou com uma privatização. (...) Está todo mundo com tanto medo que qualquer coisa, fora do que a gente está vendo no dia a dia, já faz com que as pessoas digam:

“Está vendo? Vai acontecer!” Como se elas estivessem realmente comemorando o fim. Isso é triste, isso é muito triste!” (Entrevistado S. B. E.).

Além da presumida concessão de benefícios sem considerar o mérito, os mesmos parecem seguir uma ideologia igualitarista, o que pode ser visto como um reflexo do próximo traço que emergiu nas entrevistas: o coletivismo.

4.3.2 O Coletivismo

O coletivismo parece ser outro traço que se destaca no cenário da ENERGY, especificamente no processo vigente de ascensão na carreira. As possíveis dificuldades encontradas para que se valorize o bom profissional, para que se considere o desempenho no trabalho ou os resultados individuais alcançados nos processos de progressão e promoção podem ser reflexos deste traço, conforme exemplificado nos trechos extraídos das entrevistas, na sequência.

“As pessoas não são valorizadas como deveriam. Elas agregam muito valor, mas elas não são reconhecidas e são comparadas às pessoas (...) que não dão tanto resultado. Isto é um dos pontos graves da Empresa” (Entrevistado J. M. T.).

“Enquanto uma (a empresa privada) cobra e valoriza, a outra (ENERGY) não cobra, mas também não tem uma valorização por resultados, por mérito, não é? Não tem isso. Ou vai para todo mundo ou não vai para ninguém” (Entrevistado J. M. T.).

“Eu vejo a possibilidade de crescimento coletivo. Aqui são os grupos que progridem e não tem nada a ver com o mérito, com o desempenho no trabalho” (Entrevistado C. V. L.).

Com base nestes depoimentos, o coletivismo, então, pode ser entendido como a tendência de valorização do coletivo, do grupo, da massa, independente das diferenças individuais que possam existir, em relação a desempenho, alcance de resultados, competências ou outro quesito que proporcione um destaque individual. O coletivismo tende a operar no que se pode denominar de “igualitarismo das diferenças”, posto que parece objetivar a equiparação de todos os envolvidos, a qualquer custo, para obtenção de ganhos coletivos. É o que se convencionou denominar na ENERGY de isonomia, como ilustram os próximos depoimentos.

“Tem problemas de ordem (...) burocrática, entraves legais, jurídicos, orçamentários, mas, assim, eu acho que, principalmente, a constituição da nossa Empresa: todo mundo tem que estar igual, é o tal da isonomia funcional, não por desempenho. Então, se o cara é nível superior, tem que estar igual a todo mundo que é de nível superior, se é auxiliar, todo auxiliar tem que ter o mesmo salário” (Entrevistado M. M. O.).

“As pessoas pensam muito em igualdade, não é? Tem muito aqui o sentimento de fazer para todos, (...) e isso, para mim, é um dos principais danos. Essa coisa que, entre aspas, parece socialista: “todos vamos ganhar igual”, mas nem todos trabalhamos de forma igual. Então, assim, para mim, isso é um grande dano. Cada um tem que ganhar por aquilo que faz, pelas suas condições, pelo seu estudo, pelo seu reconhecimento. Quando você iguala, quando você nivela todo mundo igual, você desmotiva quem trabalha bem e não motiva quem trabalha mal” (Entrevistado G. Q. L.).

Portanto, pode-se supor que todo instrumento que se destine ao destaque individual, para fins de recompensa ou punição, dificilmente poderá operar em terreno onde haja o coletivismo.

Por esta razão, parece evidente a contradição entre a ideologia coletivista defendida pelas entidades de classe e o objetivo de individualização implícito nos processos de Avaliação de Desempenho, Aferição da Produtividade e Análise de Competências, por exemplo.

As premissas do coletivismo parecem se expandir para outros contextos, podendo ser praticadas não somente pelas entidades de classe, mas também pelo corpo gerencial, conforme percebido no relato a seguir.

“Em muitas situações a gerência quer dar uma determinada bonificação para um cara que é bom, mas decide dar para outro que, às vezes, nem é tão bom, mas ele faz pelo receio de gerar ciúmes e outros tipos de problemas. Às vezes a imaturidade do gestor gera isso dentro do setor. De longe eu já vi casos assim acontecerem, que, para promover fulano, que era excelente, promoveram alguém que não era tão bom só porque a pessoa foi admitida junto com o primeiro, só que as atividades e responsabilidades são muito diferentes” (Entrevistado P. I. D.).

Mas qual seria a origem da prática do coletivismo, da isonomia ou do “igualitarismo das diferenças”, por parte dos gestores da ENERGY no encarreiramento de seus subordinados? Talvez o próximo traço possa auxiliar na resposta a esta indagação.

4.3.3 A Santificação do “Peão”

Pelo que foi levantado nas entrevistas, supõe-se que o processo de santificação do “peão” nada mais seja do que a tentativa de se construir uma imagem de desproteção, fragilidade e inocência do trabalhador que atua no chão de fábrica, no qual parece haver um apelo ideológico compatível com a “luta” das entidades de classe atuantes na ENERGY. Em contrapartida, o processo de santificação do “peão” parece depender, também, da construção de uma imagem negativa dos demais atores situados na outra extremidade desse suposto sistema de poder: a gerência e a própria Organização.

Pode-se chamar o processo inverso de *vilanização* das gerências, que parece caracterizar-se pela construção de uma imagem de marginalidade, crueldade e opressão do “peão”, do trabalhador. A construção desse sistema, composto por dois polos irregulares de poder, no qual, de um lado, encontra-se a gerência poderosa e, de outro, o peão frágil, parece fortalecer as entidades de classe e, até mesmo, justificar a sua própria existência, posto que atuam na defesa, justamente, do trabalhador e de seus direitos.

As assembleias, a comunicação, a linguagem, a ideologia defendida, todos estes componentes parecem construídos de forma a seduzir o profissional do chão de fábrica. Desta forma, pode-se deduzir que, quem não se identifique ou não se reconheça nesta imagem do “peão” – como os profissionais de nível superior ou que trabalham nos setores administrativos, por exemplo – tenha a sensação de estar localizado, aos olhos das entidades de classe, no outro polo, como revelado no depoimento a seguir.

“Aqui dentro tem-se uma cultura de quê? “Gerente não presta, engenheiro não presta. O que presta é o caldeireiro, soldador, torneiro mecânico”. A gente de nível superior não presta, então o cara não tem confiabilidade, também, no que você passa” (Entrevistado R. G. A.).

Esta percepção parece não se concentrar, apenas, no campo do discurso, tendendo a se manifestar, também, por meio de ações. Imbuídos da suposta proteção ao trabalhador, as

entidades de classe parecem atuar no processo de gestão, assumindo, como criticado no relatado adiante, decisões e, conseqüentemente, seu cumprimento, como nas questões referentes às promoções.

“A Associação é para ver outras coisas, problemas de fábrica. Se o cara vai ou não vai ser promovido quem sabe é o gerente, ou supervisor, ou o técnico. São eles que têm que resolver. Não é o cara sair daqui para chorar na Associação dizendo que está sendo injustiçado e a Associação querer pegar o gerente de pau aqui, como se ele fosse um marginal ou coisa parecida” (Entrevistado T. A. H.).

Por sua vez, como reflexo do processo construído pela aparente distribuição irregular de poder na ENERGY, outro traço parece emergir na Organização: a *vitimização*. Supõe-se que este seja o argumento utilizado pelas entidades de classe, por exemplo, para ter acesso facilitado à Diretoria da Empresa, alegando “proteção” ao “peão” indefeso. E com um possível agravante: a utilização do instrumento de Avaliação de Desempenho como “arma” de exercício do poder gerencial sobre o “peão”, como ilustra o trecho a seguir.

“Na ENERGY tem uma figura de uma Associação de Empregados, que ela é muito forte. Ela não é uma associação que está aí para organizar uma festa, um churrasco, como você vê nas outras empresas. (...) Ela funciona como um departamento (...), muitas vezes até mais produtivo do que qualquer departamento aqui dentro da ENERGY. Um exemplo: quantos processos não passam pela Associação que são resolvidos? Processos jurídicos da Empresa são resolvidos no âmbito da Associação, by-passando o Departamento. Processos de recursos humanos, também: processos de promoção são decididos no âmbito da Associação, by-passando o próprio Departamento. (...) Então, por essa força que ela tem (...), circulando com a Diretoria da Empresa, esse acesso que eles têm ao presidente, aos diretores, (...) isso prejudica qualquer avaliação de desempenho. Por quê? (...) Porque ele (diretor da Associação) é político, porque ele tem que dizer para o empregado que o empregado tem razão. (...) O empregado é sempre a parte que ela é ofendida, vítima da história. Qualquer tipo de avaliação vai ser covarde numa visão deste tipo. “É o gestor que não gosta do funcionário! O funcionário vem todo dia à Empresa, poxa! Isso é covardia! Por que só ele foi promovido e você não? Ele tem alguma coisa contra esse funcionário?” Então isso (...) impede qualquer tipo de avaliação de desempenho. O funcionário quando ele se sentir prejudicado na avaliação dele, ele é o primeiro a ir lá na Associação reclamar. (...) Ele não vem aqui no setor que criou a avaliação, ele não vai reclamar da avaliação, ele vai reclamar do chefe dele” (Entrevistado F. H. P.).

Como se vê, muitos processos que deveriam tramitar pelos setores responsáveis, sendo decididos por aqueles que possuem o conhecimento para tal, parecem “resolvidos” em outras instâncias, de uma maneira que não seria a mais indicada do ponto de vista técnico.

Além da *vilanização* das gerências e da *vitimização* ou *coitadismo* do trabalhador, outro fenômeno interligado a estes dois parece emergir no contexto da ENERGY, o qual foi aqui denominado de valorização do “roupa suja” em detrimento do “roupa limpa”. Este processo parece consistir em enaltecer a figura do trabalhador fabril, que usa macacão, que trabalha no setor industrial, no chão de fábrica, que, para cumprir suas atividades, muitas vezes, acaba se sujando com a graxa das máquinas que opera, com a poeira dos resíduos do processo fabril, contidos no ar, no chão, cujo trabalho requer esforço físico. Por estas e outras razões, estes profissionais são considerados “roupa suja”. É, em grande parte, por deles, que as entidades de classe parecem atuar. Para o entrevistado A. N. F., o *coitadismo* teria como origem a

influência de pessoas “antigas” na Empresa, “*que trazem com elas enraizada aquela cultura de que o empregado é sempre o coitadinho*”.

No outro lado, encontram-se os “roupa limpa”: profissionais administrativos, que atuam em outros departamentos da Organização que não o chão de fábrica, os quais, “apenas”, apoiam a produção. São profissionais, em grande parte, que parecem apresentar um nível de escolaridade superior aos empregados “roupa suja”, porém, suas atividades, responsabilidades e atribuições, por não exigirem esforço físico, parecem não receber reconhecimento na mesma dimensão. Pelo contrário: supõe-se que, pelo fato de atuarem em salas e escritórios, “no ar condicionado”, o trabalho seja menos penoso e, por consequência, menos valorizado. O trecho a seguir ilustra tal percepção:

“Por ser uma empresa de valorização dos profissionais técnicos, existe um aspecto, que é um grande preconceito contra os cargos administrativos, de uma forma geral, aqui dentro. (...) O cara que não está na fábrica ralando, ele não serve. Isso aí é inerente à forma como a empresa foi delineada: muita mão de obra técnica, pouca mão de obra administrativa” (Entrevistado F. H. P.).

A junção desses quatro traços aqui analisados (santificação do “peão”, vilanização das gerências, coitadismo ou vitimização do “trabalhador” e valorização do empregado “roupa suja” em detrimento ao “roupa limpa”) pode estar propiciando a penetração das entidades de representação do “trabalhador” na gestão. Esta e outras questões são exploradas a seguir.

4.3.4 A Politicagem na Gestão

O termo politicagem parece conhecido no cenário político brasileiro. Volta e meia ele é acionado para criticar determinadas práticas ou comportamentos dos políticos, supostamente considerados inadequados à boa política. Entretanto, sua ocorrência nas Empresas parece não ser tão evidente e, conseqüentemente, talvez por esse motivo, suas implicações na dinâmica do trabalho pareçam não ser tão discutidas.

No entanto, o que parece raridade nas empresas privadas, pode se consagrar realidade nas empresas públicas, nas quais a escolha de ocupantes de cargos em comissão e muitas decisões podem guardar relação com a política ou tê-la como fundamento ou objetivo.

Pelos depoimentos das entrevistas, a politicagem parece ser percebida na gestão de carreira da ENERGY, podendo influenciar as decisões quanto às promoções e progressões dos empregados, como ilustrado a seguir.

“A gente não tem uma política de progressão clara, isenta, isonômica, não existe isso. Apesar de várias tentativas, a Diretoria não aprova. Eu acredito que a Diretoria não tenha interesse em aprovar porque eles manipulam essa promoção (...). Enquanto o poder (...) estiver na mão da Associação e da Diretoria, eles podem manipular dentro de um período eleitoral, entendeu? Isso tem impacto. Imagina: nós somos mil e poucos funcionários. Quantas pessoas são atingidas indiretamente por essa manipulação? Considerando que uma família tem três pessoas, são três mil pessoas! E aí tem os familiares e você vai criando uma rede de politicagem mesmo” (Entrevistado C. V. L.).

A politicagem, segundo as entrevistas, parece, ainda, influenciar outras questões, como na nomeação de ocupantes para cargos em comissão, por exemplo, visto que são de livre nomeação e exoneração. Os relatos a seguir ilustram esta questão.

“Eu vejo os cargos de gerência, gerência geral e diretoria, na maioria, sendo ocupados por políticos (...). Então, embora haja um percentual, (...) se cria no sistema meios de criar um cargo extra, uma secretaria, e fugir à regra normal, mas de colocar a politicagem para dentro. (...) Acho que, com isso, você consegue manipular e fazer o que você quer. Então, se a Diretoria Executiva coloca pessoas de sua confiança ali (em posições estratégicas de liderança), é óbvio que ela vai pressionar para que aquilo que ela quer, seja alcançado. Então, ter em lugares estratégicos pessoas de manipulação talvez seja interessante” (Entrevistado R. G. A.).

“Aqui existe uma certa dificuldade, que é o limite de até onde você pode chegar. Numa empresa privada, você pode chegar até presidente da empresa. Aqui não, porque, aqui, (...) como a empresa está arquitetada para atender ao interesse político, os cargos de diretoria (...) são cargos políticos. Então, você não vai chegar, você nunca vai ser um diretor da ENERGY. Já é difícil ser gerente da ENERGY, porque tem gerente que é comissionado¹¹. Esse (...) é um ponto muito ruim, não só na ENERGY, porque o comissionado, entendo que ele foi criado para atender as deficiências (...) da Empresa. (...) Por exemplo, a ENERGY não tem um Gerente de Projetos. Eu olhei para todos os currículos da Empresa e eu não encontrei as habilidades e capacidades. Ninguém tem este perfil. Bom, então, eu vou chamar um cara que já trabalhou com projetos nas empresas estatais durante tantos anos (...). O que você está fazendo com isso? Você não está prejudicando a competência da Empresa. Mas, aí, quando você vai trazer o seu amigo político, filiado a não sei o quê, aí, você está, porque o cara, muitas vezes, nunca trabalhou com aquilo. O cara não tem condição nenhuma de exercer aquela função. (...) Então, (...) isso é uma realidade de todas as empresas estatais do Governo Federal. Isso é muito prejudicial” (Entrevistado F. H. P.).

A politicagem, ainda, pode apresentar uma terceira face. Como mencionado anteriormente, este traço parece revelar uma percebida infiltração das representações de classe na gestão da Empresa, influenciando as decisões de maneira a atingir objetivos pessoais e não delegando ao gestor as decisões relativas à sua área. Os depoimentos a seguir explicitam este fato.

“Eu acho (...) um fato negativo a (...) ingerência, o acesso da Associação dos Empregados, do Sindicato, de forma, algumas vezes, abusiva, no gerenciamento interno ou de politicagens que provocam a ingerência, se infiltrando na gestão de uma determinada área e tirando o poder daquele gestor de definir aquilo que ele imagina (ser) o correto dentro da gestão dele. Então, não deixa o gestor praticar a gestão” (Entrevistado R. G. A.).

“(Um aspecto negativo seria) uma influência, muito além das atribuições do Sindicato, da Associação, influências políticas em si. Acho que isso atrapalha bastante” (Entrevistado A. N. F.).

“Eu acho que as interferências que nós temos diretas das entidades (...) fugiram um pouco do entendimento das pessoas, acho, até, que das próprias entidades. (...) Defender o trabalhador não é interferir diretamente numa gestão. Na ENERGY a gente não consegue ter gestão. (...) Então, eu acho que o ponto, sinceramente, negativo da ENERGY é essa interferência em questões que, no meu entendimento, não competem às

¹¹ O termo “comissionado”, neste caso, se refere ao profissional externo, que não pertence aos quadros de carreira da Organização, que não ingressou através de concurso, mas que foi nomeado pelo presidente para ocupar um cargo em comissão.

entidades (...). Você interferir numa produção porque existe uma cobrança do empregado!? A cobrança, na verdade, existe no mercado de trabalho. Se não tiver cobrança, não sai nada, não é? Eu sou cobrado, todos nós somos cobrados. Então, acho que essa interferência é muito negativa e, a partir dela, que eu acho que começa a sair todos os traços, que são a falta de produtividade, a ociosidade, o absenteísmo aqui na Empresa que é muito alto! Eu fico impressionado com a quantidade de pessoas que entram no artigo 130 aqui na ENERGY. É impressionante! (...) Vamos falar do gerente, do gestor, daquele que está sempre na área. Quando ele começa a cobrar esse empregado, porque ele está faltando, ou então, criar medidas para que ele comece a ter interesse novamente, aí ele sofre de novo a interferência. Eu vejo aqui, hoje, as pessoas que ocupam cargos de liderança, seja gerência, supervisor (...), eles estão amarrados e sempre pensando dez mil vezes antes de tomar qualquer atitude. O que seria a coisa mais normal do mundo, aqui dentro é encarada pelas pessoas como, assim, fora do outro mundo. Então, essa interferência que ocorre, para mim, isso é extremamente prejudicial” (Entrevistado V. K.).

Conforme aponta o entrevistado V. K. no seu relato, a baixa produtividade, a ociosidade e o absenteísmo podem ser reflexos da influência das representações de classe nas decisões gerenciais. Isto parece se relacionar com um traço cultural considerado presente nas organizações brasileiras: a postura de expectador dos empregados. A apatia e a falta de iniciativa, características desse traço, podem ser resultantes da cobrança e do controle presumidamente inexistentes, que parecem ter origem na interferência política na gestão.

Conforme expressa o entrevistado G. Q. L. nos trechos apresentados a seguir, extraídos de sua entrevista, a penetração da politicagem na gestão pode resultar na ocorrência de disputas no campo organizacional, marcadamente entre a área técnica e a alta gestão, quando esta última, presumidamente por razões políticas, não observa determinadas recomendações da primeira.

“Aqui dentro é o seguinte: como quase tudo se resolve politicamente, quando a parte técnica, ela se posiciona contra, às vezes, à opinião da política, ela toma isso para ela e toma suas decisões, mesmo indo contra a parte técnica. E é isso em tudo. Não estou falando só em promoção, de atitudes mesmo. Isso é um dano, eu diria, muitas vezes irreparável, é um dano muito grande para a Empresa” (Entrevistado G. Q. L.).

“Eu acho que uma alta direção inteligente, ela tem que ouvir melhor seus subordinados (...). Então, se você não tem, pelo menos, a capacidade técnica para resolver determinado problema, você tem que ter a esperteza de saber quem você vai ouvir. (...) Eu percebo que, em alguns momentos, a área técnica não é ouvida e, aí, você acaba tendo uma resposta ruim ou um comando ruim em determinadas ações que a gente sabe que não vão dar certo a médio ou longo prazo” (Entrevistado G. Q. L.).

No caso específico da gestão de carreira na empresa examinada, a penetração de traços como a politicagem e o jeitinho na gestão pode apresentar uma série de implicações, como, até mesmo, a construção de um processo alternativo e específico de concessão de promoções e progressões dos empregados. Processo este que parece permitir a atuação das entidades de representação dos empregados nas decisões. Isto é o que será debatido no próximo traço.

4.3.5 O Processo de Pleitização das Promoções

Com base no material colhido nas entrevistas, pode-se entender a *pleitização* das promoções como o processo alternativo estabelecido, supostamente, por influência da politicagem e do

jeitinho na gestão, o qual exige do empregado a emissão de um pleito para obtenção de uma progressão ou uma promoção na carreira. Neste processo, o pleito se configura como uma carta por meio da qual o empregado solicita enquadramento na posição (cargo/função/categoria) de que se julga merecedor e apresenta as respectivas justificativas para tal.

A razão para a criação desse processo alternativo de concessão de promoções e progressões parece residir na ausência de uma política, norma ou instrução oficial em vigência na Organização, na qual deveriam estar estabelecidos os critérios e as regras para a tomada de decisão, considerando que há limitação orçamentária. A resposta do entrevistado J. M. T. a seguir, dada à pergunta sobre o que é necessário para se obter uma promoção no sistema atual da ENERGY, ilustra essa percepção:

“A ENERGY não tem uma política de promoção. Por não ter essa política, os empregados começam a cobrar que querem ser promovidos. O cara já tem um certo tempo na Empresa e tal... Então, ele começa a questionar, a reclamar, procura as entidades sindicais. Esse “necessário” aí (para obter promoções) que é o “X”. O necessário deveria ser se ele tem as competências necessárias, (...) o tempo de casa adequado para conseguir a promoção. Deveria ser se ele atingiu o resultado adequado, se teve o desempenho adequado. (...) Hoje está mais na influência política, do que uma questão técnico-administrativa: você ter critérios, você ser reconhecido, você ter desempenho, apresentar resultados, atingir suas metas...” (Entrevistado J. M. T.).

O depoimento citado parece apontar para um dos aspectos considerados negativos do processo de *pleitização* das promoções: quanto maior parece ser a permanência desse sistema na Organização, mais difícil pode se tornar a introdução dos elementos meritocráticos da gestão de carreira, como o mérito, o desempenho, os resultados e o alcance de metas, por exemplo. O relato a seguir reforça esta percepção.

“A ENERGY tem um péssimo hábito de valorizar algo que eu acho extremamente nocivo, que é pleito. O que tem que valer é uma avaliação de desempenho que seja séria, que seja levada a sério pelo avaliador e pelo avaliado e, dali, sim, você ter uma carreira” (Entrevistado U. D. C.).

Além do exposto, os depoimentos subsequentes apontam para outra questão relacionada a este sistema: a aparente falta de maturidade do pleiteante no momento da emissão de sua solicitação. A suposta despreocupação quanto à apresentação dos requisitos técnicos obrigatórios para a ocupação da posição requerida e o presumido descompromisso quanto à manutenção da Empresa, conforme relatado na sequência, sustentam esta percepção.

“Como a Empresa não tem as políticas ou as práticas adequadas, as pessoas vão pleiteando funções sem analisar, sem fazer uma autoavaliação para saber se ela tem competência para assumir aquela nova função. Então, hoje, por exemplo, (...) a função de supervisor está banalizada (...). Todo empregado (...) pede para ser supervisor porque ele está pensando somente no salário (...). Eles não pensam no papel do supervisor (...). Eles não entendem que o supervisor é uma liderança, ele tem que ser uma liderança para poder direcionar a equipe” (Entrevistado J. M. T.).

“Há uns dois anos atrás, (...) o antigo gerente da área que eu pertencia (...) estava falando como as pessoas (...) estavam fazendo as suas exigências na Empresa, fazendo os tais “pleitos” e que, possivelmente, muitas coisas seriam atendidas e que não haveria mérito para quem tivesse conseguido aquilo. E aí eu falei a seguinte expressão:

“O problema é que as pessoas veem essa Empresa como uma vaca leiteira, uma vaca gorda leiteira e eles não estão percebendo que essa vaca está emagrecendo. O leite está secando e uma hora vai secar”. (...) Mas é isso mesmo que eu acho: as pessoas aprenderam a se beneficiar da Empresa e a Empresa, também, não se posiciona de uma maneira a dizer onde é que está o limite” (Entrevistado S. B. E.).

No processo de *pleitização* das promoções em vigência, a abertura para emissão de pleitos parece acontecer em momentos pontuais. O empregado não pode, ao que parece, entregar os tais pleitos a qualquer tempo. Quando o período é aberto, são estabelecidos prazos para as análises e pareceres dos gestores responsáveis. Entretanto, conforme pode ser observado no relato adiante, estes prazos parecem não ser respeitados e as análises podem se arrastar por um longo período. De acordo com o entrevistado G. Q. L., por esta razão, muitos empregados que não tinham os requisitos no momento da emissão do pedido podem acabar obtendo-os no momento da análise, se esta demorar a acontecer. Isto pode ocasionar, pelo que se conclui, o não cumprimento do instituto da isonomia, nos casos em que o pleiteante optar pela não submissão do pedido por não apresentar os requisitos. Além desta questão, o referido entrevistado aponta em seu relato, a possível inexistência de critérios para esta análise.

“Não existe um período para acontecer, não é algo que, assim, anualmente acontece naquele período. Então você não se prepara para isso. Na verdade, eu acredito que, politicamente, isso é resolvido de alguma forma que eu não tenha acesso. Não existem regras para isso acontecer e, mesmo depois que criam-se as regras, (...) é uma regra por um período curto de tempo, para tentar resolver esse tipo de problema. (...) Quase nunca é cumprido esse prazo que eles colocam na parede para analisarem os pleitos. (...) Cria-se uma expectativa de progressão que estende-se por longos anos e, aí, quando você consegue essa progressão, você continua infeliz, porque nesse tempo que você ficou aguardando, você entende que não é mais para você estar naquilo que você pediu. (...) O meu grupo era de 20 pessoas, mais ou menos umas dez, talvez, não tenham mandado suas solicitações porque tentei mostrar para elas onde eu entendia que elas estavam e elas concordaram comigo (...). Só que, ao mesmo tempo, tanto tempo se passou, que agora elas já poderiam ser e não foram. Eu fiquei até numa situação constrangedora, porque se elas tivessem pedido naquela época, talvez, estivessem promovidas agora” (Entrevistado G. Q. L.).

Durante o último período de abertura para emissão e entrega deste tipo de solicitação, a Empresa parecia estar, concomitantemente, em negociação com o Departamento de Coordenação e Governança das Empresas Estatais Federais (DEST) e o Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação (MCTI) para aprovação do novo Plano de Carreiras e Salários (PCS). A decisão de fazer operar, naquele momento, o sistema de *pleitização*, pode ter implicado no descrédito quanto à implantação do novo plano, conforme ilustra o depoimento a seguir.

“Isso foi motivo, também, de muito questionamento, até mesmo pela repercussão que essa abertura dos pleitos gerou. Por um lado, foi bom que todo mundo pensou: “Ai, que legal, abriram o pleito! Beleza, vou conseguir outra promoção”. Mas, por outro lado, as pessoas mais conscientes, se perguntaram: “Abrir o pleito, nesse momento!? Eles estavam com um plano aí na porta da ENERGY para nascer, um plano que a gente está acreditando que vai ser bom”. E, aí, cai de novo no descrédito. É o que acontece quando as pessoas falam: “Está vendo? Esse plano não vai acontecer mais. Vai continuar dessa forma. Não dá para entender, não é? É difícil (...). O que vai acontecer? Eles fizeram as cartinhas que, para eles, é justo aquilo que eles estão

pedindo, na cabeça do empregado. Eu também não recrimino, não. Abriu? Então vamos fazer. (...) Eu recrimino a atitude de se abrir” (Entrevistado V. K.).

Outra questão com a qual a Organização parece se defrontar se refere ao que os entrevistados a seguir parecem interpretar como uma inversão de papéis entre gestor e subordinado no sistema de *pleitização* existente.

Nos sistemas de gestão de carreira meritocráticos, a promoção e a progressão se caracterizam como resultado do desempenho do empregado, das competências que possui e/ou dos resultados alcançados. O processo, então, deve ocorrer de cima para baixo, sendo a iniciativa da promoção ou da solicitação desta do superior hierárquico.

No sistema existente na ENERGY, a responsabilidade de solicitar a promoção é delegada ao possível beneficiário. Além disso, conforme os relatos na sequência, este entendimento parece ser passado pelo gestor a seus subordinados, levando a crer que o sistema mencionado se consagra como a única forma vigente de obtenção das promoções na Organização.

“Mais uma vez, a Empresa abriu a possibilidade de entrega de pleitos. Eu conversei com meu gestor sobre esse assunto (...) antes de vencer o prazo para a gente pedir, eu disse: “eu não me sinto à vontade, confortável de fazer o pleito”. Mas, aí, ele mesmo me disse o seguinte: “G. Q. L., eu gostaria que você fizesse porque eu tenho uma pretensão de colocar você nessa área, eu gostaria que você assumisse essa responsabilidade que vai ser maior e, para isso, eu quero te dar esse cargo melhor”. E, aí, eu perguntei para ele: “Então, por que você, como meu gestor, não manda uma carta para o RH dizendo o seguinte: eu quero que o meu subordinado avance para essa letra (...) porque eu tenho pretensão de que ele assuma determinadas atividades. Eu vejo isso nele, essa possibilidade”. E, aí, qual foi a resposta dele? “Não, não foi isso que me orientaram a fazer. Cada um que tem que fazer a sua solicitação”. (...) Não sei se realmente ele não entendeu ou se é o caminho que a Empresa entende como válido, se é o único caminho que deva ser feito” (Entrevistado G. Q. L.).

“Uma promoção, ela deve vir, primeiro, como reconhecimento, não só de mérito, mas de entregas e aqui a ordem é inversa: eu acho que faço mais, então eu digo que faço mais e o meu chefe, porque eu disse, é que vai se pronunciar dizendo se faço ou não. E essa chefia não se vê apta, muitas vezes, a atestar se faz ou não. Acho que é um pouco sem sentido a forma que é feita, sabe? (Entrevistado S. B. E.).

“Aqui, (...) invertem-se os papéis. O funcionário tem que pedir o aumento dele! Eu acho que o funcionário tem que se preocupar com o trabalho dele, com o desenvolvimento do trabalho dele, o melhor possível. O gerente que tem que dar os recursos para o subordinado, recompensar os bons e punir os ruins” (Entrevistado B. J.).

Após a emissão do pleito pelo empregado, os superiores imediatos (supervisor, coordenador, gerente e gerente geral, por exemplo) devem analisar o pedido e, na sequência, remetê-lo à apreciação e deliberação da Comissão Paritária de Pleitos (conforme registros internos). Presume-se competir à citada comissão a análise dos casos e emissão de parecer, o qual parece nortear a decisão final por parte da Diretoria Executiva da ENERGY, no que concerne à concessão ou não da promoção ou progressão pedida.

A Comissão Paritária de Pleitos é composta por membros representantes da Empresa e dos empregados, em mesmo número. O grupo de representantes dos empregados é constituído por

diretores da Associação dos Empregados da ENERGY, eleitos pelos próprios associados no último processo eleitoral e, portanto, em atuação.

A criação de comissões paritárias, para tratar de assuntos variados dentro da Organização, muitos deles relacionados à gestão de pessoas, parece ser uma praxe da Empresa. Supõe-se que, inicialmente, a intenção da Diretoria Executiva fosse criar uma espécie de gestão compartilhada, na qual as comissões pudessem funcionar como um fórum de discussão dos casos entre representantes da Empresa e dos empregados, prestando assessoria à Direção na tomada de decisão.

No entanto, especificamente em relação à existência de uma comissão para atuar num sistema alternativo de análise de promoções e progressões, parece não ser vista com bons olhos, tanto pelos empregados quanto pelos gestores. Conforme se pode evidenciar nos relatos na sequência, esta prática parece corroborar para a crença de que as análises não observam o requisito de mérito, de desempenho, dando lugar a justificativas de cunho personalista.

“Quem faz o processo não é o setor responsável, que seria o RH, é uma comissão paritária, que tem representantes dos empregados, que avaliam o pleito das pessoas. Então, todo o processo é contaminado! (...) Não há um requisito de mérito. O requisito é: “se o meu coleguinha foi, eu também tenho que ir”. Isso não é mérito, isso não é comprometimento, isso não é desempenho, isso não é nada. Nem está atrelada à Avaliação de Desempenho” (Entrevistado C. V. L.).

“Sou contra qualquer tipo de promoção que passe pelo sistema de não gerenciamento. Ou seja, é uma ingerência: passar pela Associação, pelo Sindicato, pleito, cada um faz o que quer, deseja o que quer e coloca para lá e você tem que entubar aquele monte de coisa ao mesmo tempo, quando nem todos merecem a mesma letra, ou promoção na mesma época. (...) Se você faz isso, você mata a avaliação de desempenho, você mata o plano de carreira, você mata qualquer coisa” (Entrevistado R. G. A.).

Além das questões levantadas até aqui, a decisão de se criar a Comissão Paritária de Pleitos parece objetivar a transferência da responsabilidade do gestor para a citada comissão, conforme defendido no depoimento que se segue.

“Quando você monta uma comissão, você retira da empresa a responsabilidade que é dela, essa responsabilidade de progredir o funcionário, de promover um funcionário da empresa. Aí, você transfere para uma comissão a atribuição de avaliar e dizer se pode ou não, quando deveria ser do gestor” (Entrevistado N. B. I.).

Por consequência, como o poder para aprovação do pleito parece não pertencer ao gestor, situações como a relatada apodem acontecer. *“Até onde eu sei, esses pleitos são manipulados politicamente. (...) Se você tem um bom relacionamento com as entidades de classe, você tem grande possibilidade de ver os seus pleitos aprovados”* (Entrevistado U. D. C.).

A atuação dos representantes dos empregados na Comissão Paritária de Pleitos se apresenta como outra questão alvo de críticas no processo de *pleitização* vigente. De acordo com o depoimento a seguir, as entidades de representação, no intuito de fazer valer seus interesses, parecem se utilizar de pressão sobre os outros atores deste processo, cujas promoções solicitadas dependem de suas aprovações.

“(...) existe uma pressão muito forte da Associação de Empregados e das Entidades de Classe, do Sindicato, também, dos empregados, por essas progressões. Eles pressionam o chefe imediato, (...) o gerente, a Diretoria e, até, a comissão; pressionam todas as partes (...), todos os envolvidos no processo” (Entrevistado W. N. E.).

De acordo com o depoimento a seguir, parece existir, no processo de *pleitização*, um sistema de negociações, o qual, pelas suas características percebidas, pode consistir em um modelo de “moeda de troca” ou “rifagem das promoções”.

“Isso virou uma rifa: você ganhar uma promoção, você ganhar uma grana a mais; uma rifa, uma moeda de troca, sem mostrar resultado em nada. (...) Você não precisa mostrar resultado para se ganhar uma promoção. (...) Você não precisa se qualificar (...). Eu só preciso fazer parte deste mecanismo político interno que, infelizmente, tem na nossa Associação. Nosso Sindicato tem interferido pouco, mas, principalmente, a Associação. A moeda de troca é uma negociação. Na verdade, de um lado, tem a nossa Diretoria, que é a nossa gestão, que é política, também, que sofre a pressão de uma Associação de Empregados que têm novecentos e poucos associados (...). E, hoje, há essa força, esse jogo para se conseguir esse tipo de coisa. E o empregado também acha que está se dando bem, mas, por outro lado, não, (...) ele não se qualifica, ele não estuda, não mostra nada para o chefe. Eu vejo a moeda de troca nesse sentido: você me dá, você me atende, mas, por outro lado, eu também vou te atender, eu pego leve contigo. Infelizmente é assim” (Entrevistado V. K.).

Todo esse conjunto de aspectos que compõe o processo de *pleitização* na ENERGY é percebido como arquitetado para fortalecer a política em detrimento da técnica. De acordo com os relatos a seguir, as promoções parecem norteadas por objetivos e interesses políticos e, portanto, aproximar-se daqueles que detêm o poder de decisão pode ser obrigatório para que os empregados logrem êxito no atendimento de seus pleitos.

“Hoje, você tem empregados da ENERGY que só enxergam a promoção através da Associação dos Empregados. Isso é inadmissível! O empregado tem que enxergar a promoção olhando para a Empresa, para o seu chefe, para o seu setor, não olhando, tipo: “eu consigo através da Associação”. (...) É como se não existissem os outros setores. É isso que eles pensam: não existe Cargos e Salários (...), o próprio RH (...), a gerência para analisar. O único acesso é através da Associação” (Entrevistado V. K.).

“Eu acho que (o que é valorizado na Empresa) é se você se relaciona bem, se você é algum apadrinhado político. Isso tem grande peso, ninguém mexe com você. Se você é “protegido” de alguma maneira de alguém, você está garantido. Eu acho que isso tem bastante valor aqui dentro. (...) Se você for uma pessoa que não é bem vista dentro da Associação dos Empregados ou até da Diretoria, você encontra resistência no seu processo de realinhamento. A não ser que você esteja dentro de um grupo muito grande, aí não vão tirar você individualmente. Mas as pessoas que se colocam isentas desse processo, elas sofrem retaliações, eu percebo isso” (Entrevistado C. V. L.).

“(Para obter uma progressão hoje) ele (o empregado) precisa ter conhecimento político, seja ele através do Sindicato ou da Associação, ou conhecimento de alto poder de decisão, como a Diretoria, por exemplo. Não que todos que sejam contemplados não mereçam. Cada caso é um caso, mas, hoje, para uma pessoa progredir, ocorre dessa forma” (Entrevistado A. N. F.).

Em geral, as ações políticas parecem mais valorizadas do que as ações técnicas dentro da Organização. Neste sentido, para que o empregado seja reconhecido ou agraciado com qualquer outro tipo de vantagem pessoal, parece necessário atender ou contribuir para o atendimento dos objetivos políticos da Alta Cúpula da Organização, *“independente se é certo ou se é errado, no momento deles e da forma como eles pensam”* (Entrevistado R. G. A.).

Em meio a esse processo de *pleitização* vigente, composto, ao que parece, por uma inversão de papéis entre gestor e subordinado, negociações e pressões políticas, pergunta-se: a opinião do gestor, quanto à concessão ou não da promoção ou progressão solicitada, é respeitada? De acordo com os relatos a seguir, a resposta a este questionamento parece ser “não”.

“Mesmo que o gerente falasse que não, chegava na comissão, era defendido o pleito, ia para a Diretoria e a Diretoria aprovava o pleito, independente do posicionamento do gerente. E vários processos chegaram até sem o posicionamento do gerente. Nunca foi um pré-requisito o gerente se posicionar ou indicar quem quer que seja. Então, eu não vejo, aí, força. O gerente pode até ter a sua opinião, mas não é definitiva, ele pode ser contrariado a qualquer momento” (Entrevistado C. V. L.).

“A decisão final (quanto à promoção do empregado) não é dela (da gerência). Ela apenas opina acerca daquele pleito do empregado interessado, (...) mas, nem sempre, é observado o que o gerente fala. Então, a decisão final não é dele, é da Diretoria, que é um órgão que não atua diretamente no exercício do dever do empregado. Ainda, em determinadas situações, pode fugir um pouco (...) e partir para o lado político em si” (Entrevistado A. N. F.).

“Ele (o gerente) se sente totalmente by-passado, impotente, pensando “o que eu estou fazendo aqui? Bem, na hora de me cobrar, me cobra, na hora que eu peço, que eu quero promover alguém para assumir outras responsabilidades, não consigo”” (Entrevistado M. M. O.).

Outra questão que merece ser debatida em relação ao sistema de *pleitização* das promoções, diz respeito à autonomia gerencial. Pelo que se evidencia nos relatos a seguir, a citada autonomia parece não existir, especialmente nos casos dos gestores que atuam na fábrica.

“Eu vejo a gerência aqui enfraquecida, desconhecadora da sua responsabilidade, à mercê do que eu chamo de “poder paralelo” – leia-se: associação de empregados e sindicato – e sem poder legitimado pela alta gestão, pela Presidência, por quem deveria dizer o que pode e o que não pode” (Entrevistado S. B. E.).

“Não dá para generalizar, eu acho que os casos na fábrica, por exemplo, são mais críticos, porque lá a pressão me parece mais forte mesmo. Então, para o gerente da fábrica, eu acho que ainda é muito mais complicado, porque ele não tem autonomia. Às vezes a gente vê que eles até tentam se posicionar, ter um pouco mais de independência. Aí surge a pressão das entidades e a pressão, às vezes, sobe para a Diretoria. Às vezes, vem uma orientação para que os casos sejam analisados de novo e, aí, isso, também, eu acho que, ao longo do tempo, faz com que eles tenham cada vez menos autonomia. Porque, uma vez que ele tem que se posicionar e aquilo não acontece, eu acho que, na próxima vez, ele já vai pensar duas vezes” (Entrevistado W. N. E.).

Conforme ilustrado, a autonomia gerencial parece bloqueada pelas pressões que recaem sobre a sua gestão, intencionando influenciar suas decisões quanto à concessão das promoções

pedidas. De acordo com o relato na sequência, o primeiro tipo de pressão parece ser a possibilidade de uma acareação entre gestor e subordinado, na Comissão de Pleitos, caso haja uma negativa do primeiro quanto ao pleito do segundo.

“A partir do momento em que você coloca um pleito, (...) o meu papel passa a ser analisar aquilo que o cara quer, e não aquilo que eu quero, como gerente. Quando ele vem e diz: “olha, eu quero sair de I (i) para J10”, e eu não acho que ele deva ir para J10, até porque ele tem que galgar tantos anos ainda dentro da Empresa e etc., eu já crio um problema de (...) gerência x gerenciado, porque (...) eu vou contra ele. Então, eu estou sendo ruim, perante uma Associação e o Sindicato. Ainda vou ter que me explicar e me submeter a uma acareação com o funcionário, isso gera um desgaste de relacionamento maior” (Entrevistado R. G. A.).

Pelo declarado no seu depoimento a seguir, na citada acareação que pode ocorrer no âmbito da comissão, o gerente ainda corre o risco de ser “metralhado”, mesmo embasando sua negativa ao pedido do subordinado.

“Eu estou vendo aquele empregado hoje, ele (...) não fez nada (...) para que ele conseguisse aquela promoção. Aí, vêm os pleitos da ENERGY. “Vou fazer meu pleito!” Aí, vai a política: está na sua mão. Você vai colocar a tua posição e você é metralhado! (...) Os gerentes, os chefes de área, eles já desanimaram, porque chega uma hora que você pensa: “eu não vou mais me desgastar, não vou mais me aborrecer” (...). Então, o que acontece? Você sabe que o empregado não tem condições (...). Aí, ele faz o seu pleito, passa pela Associação que, depois, briga por aquilo ali (Entrevistado V. K.).

A segunda forma de manifestação dessa pressão sobre os gestores parece ser a ameaça do que se convencionou chamar, no âmbito da ENERGY, de “boca de ferro”. Tal expressão parece fazer referência ao microfone, utilizado pelas representações dos empregados nas assembleias, ocasiões em que são discutidas questões relativas às condições de trabalho e direitos do trabalhador. As assembleias também costumam ser utilizadas para divulgar informações de interesse dos empregados e requerer ações de melhoria da Empresa. No que concerne a este último tópico, reclamações em relação à postura de algum gerente podem ocorrer, conforme ilustram os dois depoimentos a seguir. Justamente, este tipo de exposição que os gestores parecem tentar evitar.

“Temos que ter um gestor, um gerente que, realmente, faça o seu papel, quando as pessoas vão pedir pleito. Até para ver essas questões de indicação por alguém, pelo supervisor, pelo técnico. Basicamente, essa gerência assina embaixo porque ela não participa de nada, ela não sabe de nada, ela é leiga em tudo, principalmente com relação ao chão de fábrica. Segundo, que se ela também não fizer, dependendo da situação, o cara leva ela para a “boca de ferro” da Associação, entrega o gerente lá e o gerente tem medo da Associação, o que eu acho um absurdo. Ele se sente acuado e, aí, ele responde dessa forma” (Entrevistado T. A. H.).

“A gente vê, em relação à própria Associação e ao Sindicato, muita agressividade e demonstrações de desrespeito. Eles não enxergam que a outra pessoa que está do outro lado tem a mesma importância que eles” (Entrevistado B. J.).

E, supostamente, na tentativa de se evitar um conflito ou tamanha exposição à “boca de ferro”, de forma não intencional, as gerências podem estar contribuindo cada vez mais para a

presença do subjetivismo nas análises das solicitações de progressão. O citado traço é discutido na sequência.

4.3.6 O Subjetivismo nas Análises das Promoções

Com base nos aspectos relacionados à gestão de carreira da ENERGY, aqui identificados como traços da Organização, nota-se que a presença do subjetivismo se revela inerente ao processo, assim como suas respectivas implicações. Supõe-se que sua origem seja atribuída à inexistência de políticas específicas que norteiem os processos de progressões e promoções na carreira. De acordo com o entrevistado A. N. F., *“a partir do momento que a organização, ela não estabelece critérios objetivos (para as decisões quanto às promoções), fica a cargo dela o subjetivo e não só o subjetivo, mas, também, o político”*.

Ainda, segundo o citado entrevistado, a presença do subjetivismo nas análises das promoções, dentro do sistema vigente de *pleitização*, pode favorecer a ocorrência da politicagem, na medida em que parece permitir o que o próprio denomina de barganha política ou troca de votos, na forma como mencionadas no seu relato na sequência.

“Essa ausência de regras objetivas para progressão é uma forma de barganha política, por parte da Associação, do Sindicato. Na campanha política, eles começam a defender determinadas causas de algumas pessoas em troca de votos” (Entrevistado A. N. F.).

Pelo que se vê, não somente a Empresa e as entidades de classe, mencionadas nos dois relatos acima, parecem se beneficiar com o subjetivismo percebido nas ações da gestão. Para o entrevistado W. N. E., o próprio chefe também pode manifestar este traço nas análises dos pleitos que recebe dos seus subordinados. Isto se evidencia pelo fato de que, normalmente, o pleiteante justifica o pedido de promoção ou progressão apenas declarando já executar as atividades da função e/ou categoria requeridas. Assim, cabe aos superiores imediatos somente confirmar ou não este fato para que seja defendida a posição requerida.

“O que a gente vê acontecendo, depende só do fato, normalmente, do gerente, do chefe atestar que aquela pessoa está exercendo uma função acima de onde ela está enquadrada (...), mas não tem nenhuma análise objetiva que possa ser comprovada, é tudo muito subjetivo. E, aí, tudo o que é muito subjetivo dá margem a beneficiar pessoas que sejam mais próximas, talvez, ou mais parecidas com o modo de trabalhar do gerente, do chefe, que não significa, necessariamente, que seja boa ou ruim, não é? Então, eu acho que qualquer critério subjetivo dá margem a burla, porque, às vezes, uma pessoa que merece deixa de ser (...) reconhecida” (Entrevistado W. N. E.).

Desta forma, o subjetivismo percebido pode contribuir para a ocorrência de outro traço cultural que parece permear o processo de *pleitização* das promoções na ENERGY: o personalismo. Este traço foi identificado pela nomenclatura de *mamãezada* que, de acordo com o depoimento a seguir, englobaria as decisões personalistas do gerente que visam beneficiar aqueles que possivelmente não merecem, mas com os quais possa manter laços de amizade ou coleguismo. No intuito de impedir que a *mamãezada* do gerente aconteça, o citado entrevistado defende a existência da Comissão Paritária de Pleitos, posto não existirem regras específicas para estas promoções.

“Hoje, você precisa atuar para que a mamãezada não aconteça, e a mamãezada é o chefe que apadrinha (...) o mau profissional. Para que isso não aconteça, a comissão (...) é necessária. Por isso que eu insisto que nós precisamos da regra bem definida no

plano, para acabar com isso, para que a gente tenha a meritocracia de volta” (Entrevistado N. B. I.).

A maneira como as justificativas dos pleitos acontecem, pode chamar a atenção para um problema que parece estar acontecendo na Organização: a possível criação de desvios funcionais ou “erros de enquadramento” como atalhos para a obtenção das promoções, já que não existe um regramento oficial em vigência. Essas e outras consequências da ausência da meritocracia na gestão de carreira da Organização serão discutidas no próximo subcapítulo.

4.4 CONSEQUÊNCIAS DA AUSÊNCIA DA MERITOCRACIA NA ENERGY

Diante do cenário que se revela através das entrevistas, sustentado pelo sistema de *pleitização* das promoções e permeado por traços como a politicagem e o personalismo, entre outros, a meritocracia na gestão de carreira da ENERGY parece, ainda, um objetivo a ser alcançado.

As consequências da presumida inexistência de uma política de encareiramento que privilegie o mérito, o desempenho, as competências, as entregas e/ou os resultados do empregado podem refletir na imagem da gestão, no ambiente interno da Organização, na motivação dos empregados e no próprio sistema de carreira, conforme discutido a seguir.

4.4.1 Reflexos na Gestão de Carreira

A suposta ocorrência de desvios funcionais ou “erros de enquadramento” pode ser considerada uma das principais consequências negativas da ausência da meritocracia na gestão de carreira, quando utilizada como justificativa para a progressão. O relato a seguir evidencia essa questão, apontando que a própria Administração, também, pode obter benefícios através deste mecanismo.

“Quando ele (o empregado) está em execução de atividades mais complexas da letra que ele está (...) existe um erro de enquadramento e, aí, eu acho que, realmente, se ele está desempenhando, não tem outra pessoa para desempenhar, (...) tem que haver essa progressão. E a Empresa até lucra, porque se ele já está desempenhando desde lá de trás, (...) ele faria jus à diferença salarial desde lá de trás” (Entrevistado A. N. F.).

Devido à ausência do regramento e dos critérios que deveriam nortear as progressões e promoções na Empresa, o desvio pode funcionar como um atalho por meio do qual as pessoas vislumbram a possibilidade de obter o atendimento dos seus pleitos. Este mecanismo parece ser utilizado, especialmente, pelos empregados que não possuem, justamente, o critério principal da meritocracia: o mérito. Isto é ilustrado no depoimento a seguir.

“Eu não gosto de pleito. Primeiro, porque aqui existe a história do desvio de função que, para mim, é um atalho para que as pessoas que não merecem consigam progressão. Porque, geralmente, quem diz que está em desvio de função é aquele cara (...) que não dá aquele algo a mais para a Empresa. Ele pode até dar o algo a mais, mas pensando, lá na frente, em reivindicar” (Entrevistado U. D. C.).

Não somente a Administração e os empregados parecem se beneficiar do mecanismo do desvio, como também os respectivos gestores. Em alguns casos, como ilustra o relato a seguir, os gestores podem se colocar numa postura negligente e permissiva, mesmo conscientes de estarem, assim, criando ou permitindo, na perspectiva dos empregados, a ocorrência de desvios na área sob sua responsabilidade.

“Eu vejo algumas situações em que as pessoas são utilizadas não indevidamente, mas, assim, o gestor sabe que ele não deveria fazer o que ele faz, mas faz assim mesmo. O empregado que faz, ele fica um pouco indignado porque sabe que está fazendo uma coisa que ele não vai receber por aquilo (...) e, às vezes, eu percebo, também, o contrário: o empregado se aproveita (...) de uma gestão fraca ou de uma possibilidade de crescimento e se coloca numa situação errada para, depois, tentar que a empresa reconheça o erro (...) que é causado pelo próprio funcionário” (Entrevistado G. Q. L.).

Além da questão legal, do desvio de função poder gerar passivos trabalhistas ou ações na justiça que resultem em eventual condenação da Administração e o correspondente pagamento das diferenças cabíveis, este mecanismo parece, ainda, ocasionar outro fenômeno: as ascensões meteóricas, conforme evidenciado na sequência.

“Creio que as pessoas que pedem, (...) que lutam pelas suas promoções, é porque (...) estão recebendo mais atribuições ou estão sendo mais cobradas. A gente percebe que isso acontece muito, não é? As pessoas novas (...), chegam com muito gás e, rapidamente, estão fora das descrições de função e acabam por provocar essas ascensões meteóricas. Se isso é bom ou se é ruim, é uma coisa que vale a pena analisar” (Entrevistado P. I. D.).

Este tipo de fenômeno pode apresentar duas facetas: em princípio, pode resultar em um reconhecimento rápido daqueles que, com pouco tempo de Empresa, já assumem responsabilidades muitas vezes acima de outros empregados considerados seniores. Por outro lado, as ascensões-relâmpago podem resultar, também, em breve frustração, insatisfação, ou desmotivação, quando o empregado percebe que não tem um caminho muito longo a trilhar após aquela promoção. Esta questão é abordada no tópico seguinte.

4.4.2 Implicações na Motivação dos Empregados

A ausência da meritocracia na gestão de carreira pode apresentar implicações, também, no processo motivacional dos empregados, como relatado nos depoimentos a seguir.

“Aquela pessoa que tem certeza que ela deveria ganhar uma promoção pelo seu desempenho, quando ela vê uma outra pessoa que não tem sua mesma competência ganhando promoção também, no mesmo nível, recebendo tratamento igual para os diferentes, isso vira um fator desmotivador; (...) porque aquele cara que quer, que sabe fazer, que quer fazer, ele se sente desrespeitado” (Entrevistado J. M. T.).

“Eu não tenho dados, mas pelas minhas percepções, eu acho que o maior fator de desmotivação hoje na ENERGY é a falta de uma política de progressão conectada à avaliação de desempenho e ao plano de treinamento” (Entrevistado C. V. L.).

*“A Empresa hoje não consegue estimular os seus funcionários, (...) e o processo que começa bem tímido, quando o cara entra na fábrica com pensamento de que “ai, eu vim para trabalhar, eu sou novo, estou entrando cheio de gás”, ele vai vendo que as coisas são difíceis de acontecer. Ele vai vendo que algumas pessoas não fazem nada e ganham muito e outras que fazem coisa para c***** e não são remuneradas de forma adequada e isso desestimula o funcionário. Então, como o grande ativo de qualquer organização são as pessoas, as pessoas têm que estar motivadas para trabalhar, têm que estar dispostas a alcançar os resultados” (Entrevistado F. H. P.).*

Outra prática que pode resultar em desmotivação na Organização, segundo as entrevistas, diz respeito às ascensões meteóricas que o sistema de *pleitização* atual, percebidamente calcado no desvio de função como atalho para as progressões, pode ocasionar. Segundo os relatos a seguir, a aprovação desses pleitos, também, pode resultar numa sobrecarga na folha salarial, a fim de corrigir o desvio detectado e, em pouco tempo, gerar uma possível insatisfação, pela falta de perspectiva de crescimento na carreira, conforme abordado anteriormente.

“(Como consequência do sistema de pleitos) você tem um engordamento da folha de pagamento. Você tem pessoas já no nível máximo (das suas carreiras), onde, dali para frente, elas não vão poder crescer mais e, por isso, daqui a um tempo, vão se tornar infelizes de novo. Então, você vai causar uma felicidade momentânea e uma infelicidade para o resto da vida” (Entrevistado R. G. A.).

“(O Pleito) ele é prejudicial, primeiro, porque você sobrecarrega uma folha salarial. Segundo, porque as pessoas acham que o pleito é a solução para os problemas delas. (...) É prejudicial, também, porque, como é um processo político, ele vai acabar promovendo pessoas que não merecem alcançar aquela letra (...). Terceiro; hoje você tem na fábrica pessoas que chegaram ao último nível de suas funções tendo 35 anos, 30 anos, não de Empresa, de idade. Para esse cara, é questão de mais dois anos ou um ano para ele estar desmotivado, porque ele não tem para onde ir (na carreira). A gente teve casos de pleitos recentemente em que as pessoas (...) têm 30 anos de idade e já estão no nível máximo. “Entre aqui desde cedo, já fiz alguns pleitos e tal...” É claro que ele deu um salto astronômico, em algum momento, na tabela salarial! Em algum pleito deste da vida ele saiu de “A” para “F”” (Entrevistado F. H. P.).

Segundo os relatos na sequência, nem mesmo aspectos considerados positivos da Empresa, como o salário acima do mercado para a maioria dos cargos de carreira e a sensação de estabilidade, por exemplo, parecem conseguir estimular os empregados para o trabalho.

“Se você for para o aspecto salarial, você vai ver que os salários da ENERGY, em média, estão muito acima do mercado. Mas porque, mesmo assim, você escuta tanta reclamação aqui dentro? O fator crítico não é dinheiro, é outro aspecto. E, na minha visão, é a falta de reconhecimento do seu desempenho individual, porque ninguém é igual. Você tem que ser reconhecido pelo que você faz” (Entrevistado C. V. L.).

“Eu tenho uma equipe extremamente jovem, uma geração nova, que não se prende por estabilidade, por concurso público. Eles querem saber de evoluir, querem ganhar dinheiro e hoje a gente entra e não vê esse futuro para uma geração nova que está entrando com outra perspectiva de mercado” (Entrevistado R. G. A.).

Aliados à desmotivação ou mesmo por ela ocasionados, problemas de saúde podem surgir no cenário encontrado na ENERGY e acometer os empregados. É o que ilustra o relato a seguir.

“As pessoas aqui se sentem diminuídas. Não que as outras não vão se sentir beneficiadas. Mas aqueles que, realmente, poderiam fazer jus a uma progressão, ao reconhecimento do mérito, vão se sentir desmotivadas, diminuídas, e isso começa a gerar, além de tensões, problemas de relacionamento e (...) a queda do rendimento da pessoa. A pessoa vai ficar sem motivação” (Entrevistado M. M. O.).

Os reflexos na saúde do trabalhador pelo sistema vigente é a próxima questão a ser abordada.

4.4.3 Consequências na Saúde dos Empregados

Outra questão que pode trazer preocupação à gestão da ENERGY, diz respeito aos reflexos na saúde dos empregados do sistema ora existente o que, de acordo com as entrevistas, pode apresentar alguns agentes causadores em potencial.

O primeiro deles se refere ao atual processo de *pleitização* das promoções. Além das questões de saúde, dentre outras, de acordo com o relato que se segue, o citado traço pode resultar no descrédito da Empresa perante seus funcionários, pelas razões ali expostas.

“(Os principais reflexos do sistema de pleitos na ENERGY são) a sua cultura, a cultura do “fazer o que quer a hora que quer do jeito que quer”, a cultura do “deixa disso, a ENERGY vai ficar sempre assim”, a cultura do desperdício, desperdício financeiro, desperdício de materiais, desperdício de tempo. Falta de regra que gera uma cultura organizacional totalmente fora dos padrões de uma empresa que precisa lucrar, que precisa trabalhar, que precisa ter dinheiro, que precisa de resultados. Então, você estraga a cultura, você gera uma cultura negativa, que traz um impacto negativo na imagem da Empresa. (...) Quem é comprometido se adoecer com o sistema. Se você tem um sistema doente (...), aquele que quer fazer algo contra essa politicagem, que é para organizar o sistema, que é para fazer gestão, se estressa. Ele é tachado de doido, é tachado de problemático, e isso começa a influenciar na vida, na saúde dele e começa a impactar na vida profissional dele (...). A pessoa que não é comprometida, vem aqui, passa tempo, arruma licença (...) e não está nem aí para o sistema. Então, essa cultura permite que existam pessoas que não estejam comprometidas, uma vez que elas não se sentem parte integrante do sistema” (Entrevistado R. G. A.).

Outro potencial causador de possíveis problemas na saúde do trabalhador pode ser a ausência de um programa de desenvolvimento de liderança, conforme aponta o depoimento do entrevistado T. A. H. na sequência.

“Há 30 anos atrás, a gente passava 15 dias só em treinamento para ser qualificado para ser supervisor. Isso é o básico, (aprendendo) como é que você lida com uma pessoa, como você trata uma pessoa. Não é a mesma coisa de você estar ali, trabalhando na ferramenta todo dia. Você vai comandar um grupo de pessoas! Muda completamente, é outra coisa. Tem que ter disciplina, tem que ter conhecimento, tem que ter uma visão, tem que saber até um pouco de psicologia para saber lidar com situações. Aí você vai vendo: as pessoas são colocadas, não são desenvolvidas e, aí, começam a apresentar problemas psicossomáticos” (Entrevistado T. A. H.).

As possíveis consequências na gestão da carreira e, principalmente, na motivação e na saúde dos empregados, podem refletir no relacionamento interpessoal e no clima interno da Organização. Desta forma, na sequência, se discute a percepção dos empregados em relação ao ambiente interno de trabalho, em face do atual cenário na ENERGY.

4.4.4 Reflexos na Percepção do Ambiente Interno de Trabalho

O levantamento da percepção quanto ao ambiente de trabalho emergiu como um dos campos de interesse da pesquisa. O objetivo principal, nas entrevistas e nos registros fotográficos, residiu em apurar como a suposta ausência da meritocracia na gestão de carreira poderia

refletir no relacionamento dos empregados e na forma como estes percebiam o ambiente interno de trabalho.

Em princípio, quando solicitados a descrever o ambiente de trabalho existente na ENERGY, os entrevistados apresentaram uma concepção até certo ponto positiva do clima organizacional e do relacionamento entre as pessoas. Características como a aparente ausência de conflito e competição entre as pessoas e da pressão por resultados, presente geralmente em outras empresas do mercado, foram ressaltadas, como revelam os depoimentos a seguir.

“Eu acho o ambiente, em relação ao que eu conheço do mercado lá fora, tranquilo, entendeu? Não é um ambiente hostil, não tem uma disputa ferrenha, não é? (...) Eu acho que as pessoas se dão bem. Tem as adversidades naturais do ser humano, mas eu não vejo grandes problemas, não. Não vejo grandes conflitos. Eu acho que até hoje a gente conseguiu trabalhar com um relacionamento saudável” (Entrevistado C. V. L.).

“Eu ainda vejo (o ambiente interno) como muito bom, apesar das brigas e discussões que ainda existem que, às vezes, é bem na normalidade. Ainda existe uma cordialidade. (...) Não existe aquela coisa de uma empresa privada, por exemplo, que você olha e fala: “olha, aquele cara é bom, eu tenho que me sobressair sobre ele, porque se houver um corte, eu é que vou rodar”” (Entrevistado U. D. C.).

Outras características que reforçam a percepção de um bom clima organizacional parece ser a amizade e o companheirismo, conforme manifestado a seguir.

“(Um dos pontos mais positivos da Empresa são) as pessoas, no que se refere à amizade, ao companheirismo, a tratar bem, não é? De um modo geral, isso eu não encontrei em nenhuma organização que eu já tenha trabalhado até hoje: de você dar bom dia um para o outro, de todo mundo ser sempre solícito” (Entrevistado F. H. P.).

Estas características positivas percebidas no ambiente de trabalho parecem nascer do isolamento geográfico da Empresa em relação aos grandes centros. Teoricamente, devido a este fato, a proximidade e a convivência entre as pessoas parece estimulada.

“A gente tem um clima organizacional de certa forma positivo. A gente chega, os funcionários se abraçam, a gente tem amigos e aqui, pelo fato de a gente estar isolado, a gente vive como se fosse uma vila, uma comunidade, você acaba conhecendo sobre todo mundo, conversando e se interagindo mais” (Entrevistado R. G. A.).

Entretanto, assim como esta questão geográfica pode fortalecer a amizade entre as pessoas, esta condição, também, que pode beirar ao confinamento, parece apresentar, igualmente, pontos negativos. O suposto excesso de proximidade entre as pessoas e a percebida “falta de assunto”, podem ocasionar no que os entrevistados a seguir denominaram como “ambiente de fofocas”. Para eles, isto pode prejudicar o clima interno, em princípio positivo, até mesmo em questões relacionadas ao mérito nas progressões e promoções concedidas.

“Todas as acessibilidades, a vantagem do relacionamento interpessoal ser muito boa, isso, também, quando ele é mal utilizado, cria uma onda rápida de negativismo, não é? Então, de vez em quando a gente tem umas fofocas do mal que rolam (...) e isso é prejudicial porque corre muito rápido” (Entrevistado P. I. D.).

“A gente convive muito naquele ambiente ali. A gente toma café com as mesmas pessoas, almoça com as mesmas pessoas, vai e volta com as pessoas. Mesmo que seja uma empresa grande, todo mundo se conhece. Então, acaba criando um ambiente de fofoca. (...) A gente vive naquele ambiente, e acaba que as pessoas não têm muito o que falar, de repente, se não for do que está acontecendo no outro setor, (...) na vida da outra pessoa. Eu acho que essa fofoca atrapalha um pouco, em todos os sentidos. Então, às vezes, é porque ele ganhou o benefício de uma progressão, de um aumento, e eu não ganhei, mas eu conheço ele, sei que trabalha menos e, por isso, eu me considero melhor que ele” (Entrevistado W. N. E.).

Inevitavelmente, estas questões referentes ao lado negativo podem afetar a percepção em relação ao ambiente de trabalho. Para o entrevistado J. M. T., o ambiente de trabalho é “mascarado”, posto que, a aparente tranquilidade pode esconder conflitos e uma competitividade que não é sadia. Este cenário é agravado pelo que o entrevistado aponta como outra possível deficiência da Organização: a ausência de um canal por meio do qual os empregados possam se expressar ou, eventualmente, apresentar suas reclamações.

“O ambiente de trabalho (...) é muito mascarado. Ele tem tudo pra ser um ambiente sadio, mas por uma série de variáveis, ele é muito competitivo. Uma competitividade que não leva a nada (...). As pessoas (...) ficam, muitas vezes, sem se falar, puxam o tapete do outro. O ambiente tinha tudo pra ser excelente, mas ele não é, ainda, um ambiente adequado. Há muitos (...) conflitos que são guardados no armário (...). As pessoas vão ficando doentes porque não conseguem falar, não têm canal de comunicação para poder (...) reclamar ou desabafar” (Entrevistado J. M. T.).

Todas as possíveis implicações na carreira, na motivação, na saúde do trabalhador e no clima interno da Organização, percebidas ocasionalmente pela ausência da meritocracia na gestão de carreira e da presença de traços culturais, gerenciais e políticos parece apontar para a necessidade de mudança. Este tema será tratado no subcapítulo na sequência.

4.5 AÇÕES NECESSÁRIAS À MUDANÇA DESEJADA

Diante do cenário revelado da ENERGY, marcado, na ótica os entrevistados, por traços provenientes do contexto organizacional, que parecem interferir na adoção da meritocracia e, principalmente, diante das percebidas consequências disto na motivação, na saúde do trabalhador e no ambiente interno da Organização, emerge a necessidade de mudanças. Tais mudanças exigiriam decisões, em princípio, focadas em três aspectos: (1) ações de responsabilidade da alta gestão e ações relacionadas (2) ao desempenho, (3) à carreira e (4) ao desenvolvimento dos empregados. Cada uma delas será tratada nos tópicos subsequentes.

4.5.1 Ações da Alta Gestão

As primeiras ações para a implantação das mudanças pretendidas dependem, diretamente, da alta gestão, sem as quais as demais poderão não surtir efeito. As ações da alta gestão dividem-se em dois tipos: (1) de retomada do controle do processo de promoção e progressão na Empresa e (2) de combate à tendência natural à homeostase, ou de se manter do mesmo jeito.

A primeira delas se refere à Administração assumir efetivamente a gestão de carreira, a qual, segundo as entrevistas, parece sofrer com a penetração e a influência das entidades de representação dos empregados. Como afirmado pelo entrevistado N. B. I., *“a finalidade da*

representação é ser um fórum de defesa do trabalhador e não administrar a Empresa. Quem tem que administrar a Empresa é a Empresa". Em seguida, torna-se necessário delegar a gestão deste processo ao RH, órgão competente para assumir tal atribuição, concedendo poder aos gestores.

A segunda ação diz respeito, diretamente, ao rompimento com o discurso do "sempre foi assim", considerado recorrente na Organização pelos entrevistados, em vários sentidos, conforme ilustra, sob o ponto de vista crítico, o depoimento a seguir.

"Você sempre escuta essa frase, que é clássica: "na ENERGY sempre foi assim". Essa frase eu acho que é o slogan da ENERGY. (...) E, aí, realmente, sempre foi assim: a gente não produz, a gente não cumpre meta, a gente não faz um trabalho legal, decente, sabe? Então, eu acho que essa frase (...) tem que ser eliminada de uma vez por todas da Empresa" (Entrevistado V. K.).

O entrevistado A. N. F. considera o "sempre foi assim" uma característica negativa da ENERGY, que pode impedir as mudanças necessárias de acontecerem, posto que parece implícita a intenção de que as coisas permaneçam da mesma forma. Para o citado entrevistado, muitas recomendações de mudança nos processos internos da Organização não são acatadas por conta do "sempre foi assim", deixando a ENERGY exposta diante dos órgãos federais de controle e auditoria.

O pressuposto do "sempre foi assim" parece mais evidente, para o entrevistado S. B. E., no âmbito das gerências, especialmente das mais antigas, cujos ocupantes já exercem a função há bastante tempo na Organização e, por este motivo, tendem a exigir que o trabalho seja realizado sempre da mesma maneira. Sua origem parece fundamentar-se em uma razão geográfica, devido ao isolamento físico da Empresa dos grandes centros, o que pode ter contribuído para a suposta falta de adaptação organizacional às mudanças do ambiente externo, como segue.

"Infelizmente, a gente tem um discurso de que se faz assim há tantos anos, não é? Então, a própria chefia, ela recorre a uma tabelinha que ela usava lá, antigamente e tal, e que sempre deu certo assim. Às vezes, eu me questiono se essa posição geográfica da Empresa, num lugar tão, tão distante, não deu para essa chefia a percepção de que a gente está num paraíso perdido. (...) Tem um gap aqui, de conhecimento, dessas chefias mais antigas que ficaram todo esse tempo sempre fazendo do mesmo jeito, da mesma forma a mesma coisa e hoje a Empresa necessita de resultados diferentes. A gente não consegue resultados diferentes fazendo a mesma coisa sempre. Está na hora de mudar a estrutura, mas infelizmente a gente não vê muita vontade das pessoas que ficaram por aqui, nesse espaço geográfico, fazendo a mesma coisa sempre, de ver que as coisas estão mudando lá fora" (Entrevistado S. B. E.).

A necessidade de subverter o "sempre foi assim" parece premente, pelo que se observa nas entrevistas. Entretanto, da mesma forma como se percebe a urgência e a necessidade de se transpor esta suposta barreira, parece haver o reconhecimento de que isto não será feito com a agilidade e a velocidade necessárias ou esperadas. Por ser, teoricamente, considerado um traço cultural, a vitória sobre o "sempre foi assim" parece exigir paciência e persistência, conforme exposto no depoimento na sequência.

"Tudo isso é muito cultural e a cultura não se muda de uma hora para outra, sem conflito ou sem resistência. (...) A gente vai contar com a resistência de quem não está

muito interessado, porque hoje em dia a gente vive no caos e, aí, é muito mais interessante atuar no caos porque, aí, você consegue encontrar justificativa para qualquer coisa. (...). Vai ter que implementar aos poucos, vai ter que trabalhar com cada resistência, com cada situação que surgir. (...) Eu vejo que a ENERGY vem mudando muito. (...) O que eu percebo é que, de um modo geral, também, a cultura já vem melhorando” (Entrevistado W. N. E.).

Partindo do geral para o específico, no bojo das ações da alta gestão, as decisões relacionadas diretamente à introdução dos elementos da meritocracia na gestão de carreias são discutidas a partir do próximo tópico.

4.5.2 Ações Relacionadas ao Desempenho

Por ser considerado o principal pilar da meritocracia na gestão de carreira, o desempenho parece merecer atenção especial no planejamento do processo de mudanças e avaliá-lo se revela crucial, mesmo que apenas para a manutenção dos talentos na Organização.

“A gente sabe que essa dificuldade de avaliar não é só da Empresa, é uma atividade muito complexa, tem sido muito discutida, mas a gente sabe que não pode não fazer mais isso. É importante que a gente avalie desempenho, não por uma questão salarial somente, mas por uma questão de manutenção de talentos dentro da Organização. (...) Já foi o tempo do empregado público que entrava e morria ali. Hoje isso não é mais realidade e se a gente não oferecer um estímulo para esse profissional ficar, ferramentas boas, um ambiente adequado, critérios justos de avaliação, de promoção e de meritocracia, e de desafios para esse cara crescer dentro de vários setores (...) da ENERGY, a gente vai perder muita gente boa” (Entrevistado P. I. D.).

Para que o instrumento de avaliação de desempenho, realmente, seja um instrumento capaz de reconhecer e engajar os profissionais da Organização, parece premente o seu alinhamento às demais políticas de gestão de pessoas da ENERGY e, principalmente, ao negócio da Empresa e ao seu planejamento estratégico. Os relatos subsequentes sustentam tal ponto de vista.

“A partir do momento que a Empresa apresente uma política de gestão alinhada a desempenho, alinhada a resultados, alinhada ao seu planejamento estratégico, ao seu negócio, isso (o sistema de progressão) funciona” (Entrevistado J. M. T.).

“A empresa, ela precisa entender qual é o papel dela diante da sociedade e dos próprios empregados e pôr em prática as suas políticas, (...) de recursos humanos, (...) de avaliação de desempenho, que está dentro da política de gestão de pessoas” (Entrevistado S. B. E.).

“Eu acho que se você tiver uma avaliação mais focada para a realidade da ENERGY e os funcionários sentirem que aquilo ali está sendo utilizado, realmente, aí eu acho que é um instrumento válido” (Entrevistado U. D. C.).

Parece urgente, aos entrevistados, a substituição do sistema vigente de *pleitização* das promoções. No entanto, conforme defendido no trecho da entrevista a seguir, pode ser que a simples utilização dos resultados da avaliação de desempenho nas decisões quanto às promoções não seja suficiente para fortalecimento do instrumento e adoção da meritocracia na gestão de carreira. Pelo fato de o instituto do pleito parecer tão enraizado na dinâmica da

ENERGY, a mudança total pode depender de uma série de outras ações que objetivem a quebra da interferência e da penetração de outros atores influentes neste processo.

“O pleito tem que ser abolido da Empresa, o que é uma missão difícil (...). Mesmo que a avaliação de desempenho venha a gerar cursos, a ser o critério de promoção, enquanto tiver essa pressão política aí dentro, o pleito (...) nunca vai deixar de existir. As pessoas sempre falam que “esse é o último pleito”. Eu não sei. Têm atores dentro deste processo que necessitam ser retirados ou mudados para que estes sejam os últimos pleitos” (Entrevistado F. H. P.).

A retirada ou a substituição dos atores que parecem interferir politicamente na dinâmica atual de concessão de promoções na ENERGY aponta, também, para a necessidade do fortalecimento da autonomia gerencial no citado processo. Esta questão, inclusive, parece não depender da qualidade da política de avaliação de desempenho existente na Organização, mas da importância que os resultados gerados por este instrumento pode ter na definição dos profissionais que serão contemplados com a ascensão nas suas carreiras. Estas revelam-se condições indispensáveis à adoção da meritocracia, como refletido nos trechos a seguir.

“A Empresa precisa dar autonomia para que os gestores façam a avaliação de desempenho e que a avaliação de desempenho seja válida, que a nota que o rapaz tirar lá, o gestor possa dar com a consciência tranquila de que aquilo não vai ser usado contra ele (...). Porque a avaliação é perfeita. Se você olhar lá quem fez, fez com base em alguma coisa. A avaliação não está errada, a avaliação não é ruim. Eu fiz avaliação em outras empresas e é isso aí, não muda. Não tem ninguém inventando a roda. Só que a ENERGY tem essas nuances que impedem a avaliação de funcionar. Aí, as pessoas ficam “ah, mas com (...) o plano de cargos e salários novo, isso vai mudar!” Dificilmente isso vai mudar (...). Isso é cultural!” (Entrevistado F. H. P.).

“Eu acho que o gestor tem que ter autonomia para dar o aumento por mérito do trabalhador. Com essa política hoje de comissão de pleito para avaliar se o trabalhador tem ou não condições de evoluir, você tira esse dever do gestor, e você acaba promovendo quem não merece. (...) Vai todo mundo no bolo: vai o bom profissional e o profissional ruim. O profissional ruim é aquele indisciplinado, faltoso, aquele que não tem comprometimento. Ele acaba tendo a progressão igual a daquele cara que é comprometido, que não falta, que é dedicado e, aí, você estraga um profissional bom, porque ele enxerga que não está adiantando ele ser disciplinado, se um cara que não faz nada disso também tem a progressão” (Entrevistado N. B. I.).

“Quando você reconhece que o empregado merece ser promovido, você não está reconhecendo só ele, você está reconhecendo o comportamento dele e que você gostaria que se propagasse. Quando você não valoriza isso, você está fomentando um comportamento negativo. Tanto faz se eu venho ou não, tanto faz se eu produzo ou não, tanto faz se eu estou comprometido ou não, eu vou ser promovido da mesma maneira e isso independe do meu gerente. Então, ele pode falar que eu tenho que trabalhar, que vai me dar nota baixa na Avaliação de Desempenho, isso não faz a menor diferença no processo. E isso enfraquece a gestão do gerente, porque é uma ferramenta que ele poderia utilizar. “Poxa, fulano desempenha bem, ele está sempre aqui, ele é meu parceiro, conto com ele para o que der e vier”. Dentro da política que a gente tem hoje, ele (o gerente) não faz a menor diferença” (Entrevistado C. V. L.).

Uma forma que se mostra eficiente de fortalecer a autonomia gerencial no processo de gestão de carreira pode ser a distribuição da verba de promoção por órgão. Por este mecanismo, caberia aos responsáveis pelos órgãos a indicação dos profissionais a serem contemplados com as progressões, com base, necessariamente, no desempenho de cada um, avaliado pelo instrumento vigente, conforme o relato que se segue.

“Nas empresas particulares onde eu trabalhava, (...) anualmente, nós recebíamos uma verba de promoção. Então, eu tinha que dividir aquela verba de promoção para os funcionários. Então, eu sabia, exatamente, a quem eu deveria dar o quê. (...) Eu poderia dar para um só tudo, se eu achasse que aquele cara, com a avaliação de desempenho dele, merecia (...) aquele aumento de salário anual. Então, você tem que ter diferenciação, sim, tem que ter respeito pelo desempenho dele, mas a Empresa tem que definir o que pode dar (...). Hoje a gente não tem orçamentos definidos por centros de custo, não sei quanto eu posso gastar e quantos eu posso promover” (Entrevistado R. G. A.).

A autonomia gerencial no processo de gestão de carreira da ENERGY parece fundamental para a substituição do sistema vigente por um fundamentado na filosofia da meritocracia e que tenha o desempenho como elemento principal e o mérito, seu valor central.

“Eu gostaria de colocar a importância da Empresa criar uma política clara que faça as pessoas entenderem que há méritos a serem reconhecidos e a serem cultivados (...) e que isso é um bem para a Empresa e para o trabalhador. Porque se eu ganho porque eu choro e não porque eu faço por merecer, eu não cresço como pessoa. (...) Então, é muito importante que as pessoas da gestão da Empresa entendam que não é só uma questão de tornar a empresa perene, mas de fazer a função social da Empresa, de elevar cada um à condição de ser humano completo e não de pedintes. Porque, na verdade, quando a Empresa não estabelece quais são os critérios claros para que alguém seja merecedor de um salário além do digno – porque, aqui na Empresa, pratica-se muito além do salário digno –, ela remete essa pessoa a uma categoria inferior ao que é a humanidade. (...) Essa excelência profissional da qual a Empresa se orgulhou há anos (...) tem se perdido porque as pessoas não estão entendendo que é preciso merecer e, para merecer, ela precisa crescer (...) se desenvolver. Então, o mérito está esquecido aqui” (Entrevistado S. B. E.).

“A ENERGY, em um determinado momento (...) deixou de aplicar a meritocracia. (...) Mas as progressões não deixaram de acontecer. Elas acontecem, mas não da forma como deveriam, ou da forma como eu entendo que deveriam acontecer, que é através do mérito” (Entrevistado N. B. I.).

Emergiu, no relato acima, uma memória histórica da presença da meritocracia na gestão de carreira nos primórdios da criação da ENERGY, o que pode ser visto como um combustível extra no sentido de reestabelecer este valor novamente na Organização. No tópico a seguir, são discutidas as ações relativas à carreira necessárias ao alcance deste objetivo.

4.5.3 Ações Relacionadas à Carreira

Um das questões que parecem preocupar os entrevistados, no que concerne à gestão da carreira, diz respeito à necessidade da criação de um procedimento formal de análise e concessão das promoções. Conforme os relatos a seguir, o processo atual não contém regras, um cronograma anual das etapas ou mesmo critérios claros para a escolha dos contemplados.

“Eu acho que a gente tem que ter regras e objetivos bem claros, para que todo mundo possa entender. Porque não adianta você ter uma regra que seja justa, que seja aplicada de forma isonômica para todo mundo, mas se o empregado não entender aquilo, ele sempre vai se sentir injustiçado. (...) Porque não pode sempre existir uma exceção que seja aplicável como regra. O que a gente vê hoje é que fica tudo muito no subjetivo. Não sei se isso já aconteceu alguma vez (...), mas pode acontecer de trocar o chefe que pediu uma progressão (...), que acha o empregado maravilhoso, supereficiente e o chefe seguinte chegar e se deparar com uma realidade totalmente diferente” (Entrevistado W. N. E.).

Após o estabelecimento de um processo meritocrático para as progressões e promoções, faz-se necessário, conforme defendido no relato a seguir, o empoderamento dos órgãos oficiais de atuação na matéria, como o RH, a Diretoria e as gerências, em substituição ao papel hoje exercido pela Comissão Paritária de Pleitos.

“(Tem que) fazer funcionar o RH e a gerência (...). Não tem que ter comissão de pleito. Tem que (...) definir isso. Como vai ser esse sistema de promoção? Regra do jogo. Criar um procedimento para isso e ter meses específicos para você avaliar, dentro da avaliação de desempenho, quem você vai promover e quando você vai promover e ter um trâmite direto (...). Tinha que ser gerente – RH e ser conversado, de novo, RH com gerente, para saber avaliar entrevistas, ter alguma coisa séria. (...) Eu acho que o gestor tinha que fazer esse filtro, quem eu vou e quem eu não vou avaliar. Se eu achar que toda a minha equipe merece determinada coisa, eu vou colocar, mas eu tenho que ter um período de avaliação (...). Mil e tantos pleitos para analisar em uma semana? Para o RH?! Você não consegue, é humanamente impossível, ainda mais que aquilo volta para o gestor, como efeito bumerangue: não é uma coisa que eu quero, é uma coisa que eu recebo como imposição (...). Então, eu acho que, para funcionar, tem que ter procedimentos claros de progressão e promoção” (Entrevistado R. G. A.).

Dando sequência às ações necessárias à adoção da meritocracia na gestão de carreira, após as ações esperadas da alta gestão e aquelas relacionadas ao desempenho e à carreira, foram levantadas, nas entrevistas, as decisões relativas ao desenvolvimento dos empregados, cuja discussão é apresentada no tópico seguinte.

4.5.4 Ações Relacionadas ao Desenvolvimento dos Empregados

As principais ações da ENERGY relacionadas ao desenvolvimento, necessárias à criação de uma gestão de carreira meritocrática, parecem orbitar em torno de três aspectos: (1) a percebida responsabilidade de treinar e qualificar o empregado para atender às demandas do trabalho e aos objetivos da Organização e de exigir a contrapartida do mesmo no desempenho de suas atividades; (2) a suposta necessidade de estabelecer critérios objetivos para a definição dos participantes de cursos e treinamentos a serem disponibilizados pela Organização e que constem do Plano Individual de Treinamento (PDI) do empregado; e (3) a premência em reestruturar a área de treinamento e desenvolvimento para que ela possa cumprir as suas responsabilidades.

No que tange ao primeiro aspecto, foi levantada a necessidade de a Empresa disponibilizar mais treinamentos e cursos de capacitação para os empregados, cobrando as melhorias devidas e os resultados esperados, conforme consta no depoimento que segue.

“Eu acho que a Empresa deveria disponibilizar mais cursos de atualização, (...) de especialização, tanto internamente quanto externamente. Exigir mais do empregado, (...) que ele se mantenha sempre qualificado, atualizado. Se ele não estiver atendendo às expectativas, tomar as devidas providências em vez de não proporcionar e, por consequência, não exigir dele. Aí, fica o empregado desmotivado, desqualificado. E ele fica no canto dele, tirando o salário dele e a coisa vai ficando até ele se aposentar. E o que ele ajudou na empresa? Nada. O que contribuiu? Nada” (Entrevistado A. N. F.).

Quanto aos treinamentos já disponibilizados pela Organização, cujas vagas são limitadas e insuficientes para atender a todas as necessidades levantadas, são sugeridos, na sequência, critérios claros e objetivos com ampla divulgação a todos para a escolha dos participantes.

“Às vezes, o cara é escolhido para o treinamento, a gente gasta o recurso que é escasso (...) para um treinamento que não vai trazer tanto resultado. Acho que falta isso, um critério de seleção do curso mais eficiente (...), alinhado às necessidades, com critérios de escolha de quem vai participar (...). Porque, às vezes, a pessoa que não aproveita muito, também, (...) não multiplica aquele conhecimento. Acho que é uma estrutura mesmo que necessita ser criada dentro da organização (...). Às vezes são necessários treinamentos e, mesmo que não seja nesse caso, os pontos a desenvolver poderiam servir como um critério de seleção (...) para quem vai fazer um treinamento. Às vezes, um treinamento todo mundo tem que fazer, mas não tem verba para todo mundo, aí, você tem que fazer uma seleção. (...) Acho que poderia se usar a avaliação de desempenho também para isso, como mais um requisito” (Entrevistado W. N. E.).

Por último, foi apontada nas entrevistas uma necessidade de reestruturação da área de treinamento, para tornar possível o atendimento desta demanda. O primeiro aspecto considerado crítico ao cumprimento desta ação de melhoria se concentra no fato de haver, na Organização, duas áreas de treinamento que operam separadamente, posto que, teoricamente, possuiriam escopos diferentes.

A primeira delas, a área de Treinamento e Desenvolvimento, que foi criada há menos de oito anos, está subordinada à Gerência de Pessoas e ligada à Presidência. Além de gerir a política de avaliação de desempenho, a área tem, como outras atribuições, desenvolver as lideranças e oferecer cursos para a área administrativa e de apoio da Organização. A segunda, denominada de Treinamento Técnico, encontra-se subordinada diretamente à Diretoria Industrial e, entre suas responsabilidades, consta a formação de profissionais (caldeiros, soldadores, etc.) para o chão de fábrica, além da capacitação, qualificação e atualização da mão de obra operacional da indústria.

Pelo que se observa nos depoimentos a seguir, a existência de duas áreas com o mesmo fim, embora com atuação, em princípio, distinta, além de outras questões, parece resultar na falta de clareza das gerências do respectivo processo e na ausência de implementação dos treinamentos indicados para os empregados.

“A gente não consegue definir uma política de treinamento, as necessidades de treinamento para as áreas. Enfim, o profissional não está sendo treinado. A gente precisa de uma verba dedicada só para isso, que venha do governo. Para isso, eu acho que existe, mas é pouca e mal aplicada. A Diretoria precisa entender que se ela não apoiar, não vai acontecer nunca. Temos dois gerentes de treinamento e zero treinamento para o profissional” (Entrevistado N. B. I.).

“Hoje, para eu dar um treinamento para o empregado, é muito complicado, é muito difícil. Aí, por não ser claro, o que acontece? Aquele empregado que me pediu e que eu até falei que ele realmente poderia, porque eu acho que ele deveria fazer mesmo, porque é importante para ele e para a Empresa, o processo fica andando, tramitando, porque não é claro. Aí, por outro lado, você vê que um outro colega, de uma outra área, está fazendo treinamento. Aí cria-se o questionamento. Por isso que eu falo da questão da credibilidade, não há confiança, não é claro para mim. O treinamento já começa errado porque, na minha opinião, ele deveria ser um só. Na ENERGY eles são dois. Se são dois treinamentos, não sabe se vai para um, se vai para o outro. Para mim, o negócio não é claro” (Entrevistado F. H. P.).

Diante do exposto, em relação às características do cenário existente intraorganização, referente à gestão de carreira e as prováveis consequências negativas para a Empresa, revela-se necessária a adoção das ações aqui levantadas, a fim de promover as mudanças desejadas. Para tal, torna-se crucial, na ótica dos entrevistados, que a gestão se apodere do processo e consiga, desta forma, conduzir as pessoas de maneira adequada para o alcance do resultado pretendido.

5. DISCUSSÃO TEORIA - CAMPO

Considerando a definição de **meritocracia na gestão de carreira** como *o conjunto de critérios, adotados por uma organização, que possuem no desempenho, no esforço individual e nos resultados alcançados os pilares fundamentais para a concessão de promoções e progressões dos empregados em suas respectivas carreiras*, construída a partir de Barbosa (1999), Balassiano e Salles (2005), Chanlat (1996) e Dutra (2002), pode-se inferir que **a mesma não é praticada explicitamente no âmbito da empresa ENERGY.**

Isto se deve ao fato de que os resultados do instrumento da avaliação de desempenho vigente na Organização parecem não ser considerados nas decisões quanto à concessão de promoções e progressões dos empregados. Para o entrevistado C. V. L., não há reconhecimento de mérito, produtividade, resultados ou de comprometimento neste tipo de decisão.

5.1 A MERITOCRACIA EM ORGANIZAÇÕES DO TIPO ARENA POLÍTICA

Pelas características percebidas da dinâmica interna de poder e pelos traços identificados na gestão da ENERGY, **a empresa parece se configurar como uma organização do tipo arena política**, a qual, de acordo com Falcini (1993), apresenta as seguintes características, dentre outras: (1) coalizão intensa politizada; (2) pequena liberdade de ação, com a Organização e os influenciadores dominados pelo conflito; (3) integração dos atores internos por meio da negociação, da politicagem e de um sistema de “moeda de troca”; (4) atores internos sem identificação com a organização, mas com aparente compromisso partidário ou ideológico com determinadas causas políticas; (5) favorecimento de metas pessoais; (6) alta cúpula formada por políticos; (7) formação de alianças instáveis de divisão do poder; (8) quebra da ordem estabelecida, caos; e (9) influência da política nas áreas técnicas.

Não somente a alta gestão da organização parece concentrar o poder presente no contexto da ENERGY, como também as instituições de representação dos empregados, cuja participação no processo vigente de análise e concessão das promoções e progressões de carreira foi percebida nas entrevistas. Isto se deve, dentre outras razões, a um possível desconhecimento dessas lideranças das ferramentas de gestão disponíveis na Organização, o que pode incentivar o empregado a buscar apoio em suas representações (Entrevistado P. I. D.).

Na ausência de um procedimento formal (política) composto por regras e critérios previamente definidos e divulgados a todos sobre como deveriam ser concedidas as promoções e progressões na carreira, parece ter sido criado um procedimento alternativo, responsável pela institucionalização do “pleito”. O “**pleito**” se caracteriza por *uma carta por meio da qual o empregado solicita enquadramento na posição (cargo/função/categoria) de que se julga merecedor, apresentando as respectivas justificativas para tal.*

O “pleito” é remetido, ao fim do processo, à apreciação e deliberação de uma comissão paritária, cuja análise parece nortear a decisão final da Diretoria Executiva da ENERGY, quanto ao atendimento ou não da promoção/progressão solicitada pelo empregado. A Comissão Paritária de Pleitos é composta por membros representantes da Empresa e dos empregados, em mesmo número. O grupo de representantes dos empregados é formado, normalmente, por diretores da Associação dos Empregados da ENERGY, eleitos pelos próprios associados no último processo eleitoral e, portanto, em atuação.

A criação de comissões paritárias, para tratar de assuntos variados dentro da Organização, muitos deles relacionados à gestão de pessoas, revelou-se como uma praxe da Empresa. Supõe-se que, inicialmente, a intenção da Diretoria Executiva fosse criar uma espécie de gestão compartilhada, na qual as comissões pudessem funcionar como um fórum de discussão dos casos entre representantes da Empresa e dos empregados, prestando assessoria à Direção na tomada de decisão. A configuração dessas comissões parece se aproximar da prática do corporativismo sindical, conforme definido por Boito Jr. (1996).

No entanto, especificamente a existência de uma comissão para atuar num sistema alternativo de análise de promoções e progressões, parece não ser vista com bons olhos, tanto pelos empregados quanto pelos gestores. Esta prática parece contribuir para a percepção de que as análises não observam o requisito do mérito, do desempenho, dando lugar a interesses de cunho personalista (Entrevistados C. V. L.; R. G. A.; W. N. E.), tanto da parte dos representantes dos empregados na citada comissão, quanto das próprias gerências.

O **personalismo** se refere ao *traço por meio do qual busca-se a satisfação de interesses pessoais em prejuízo do coletivo* (MOTA; ALCADIPANI, 1999), *utilizando-se da rede de amigos, parentes (“relações”) ou “padrinhos”* (FREITAS, 1997) *para obtenção de privilégios* (CHU; WOOD JR., 2008) *ou promoções na carreira*, como no caso em apreço.

Para o entrevistado U. D. C., o “pleito” se configura como um procedimento nocivo, posto que não considera o desempenho do empregado nas decisões quanto às promoções. Face à ausência de critérios objetivos, as decisões quanto às progressões são percebidas como amparadas no subjetivismo e permeadas por interesses políticos (Entrevistado A. N. F.).

Além do sistema de pleitos, outros traços provenientes dos contextos cultural, gerencial e político da Organização, identificados na pesquisa, podem explicar a não evidenciação de um procedimento meritocrático na gestão de carreira. Talvez o mais importante deles seja o sistema de pleitização ora instalado na organização, o qual pode ser entendido como originário do traço cultural do **jeitinho**, que se configura como uma *solução “criativa” para o problema emergencial* (CAVEDON, 2008) *da ausência de uma política de promoção e progressão dos empregados*.

O sistema de pleitização, a seu turno, parece ter implicado no empoderamento das representações dos empregados na dinâmica de poder da organização, por meio da transferência para estas da responsabilidade, em tese, dos gestores da Empresa nas decisões de progressão de seus subordinados (Entrevistado N. B. I.).

Supõe-se que o poder atribuído aos representantes dos empregados seja manifestado, no âmbito da citada comissão, por meio de pressões sobre gestores, representantes da Empresa e a própria Diretoria (Entrevistado W. N. E.). Para o entrevistado V. K., muitos empregados hoje, na ENERGY, somente vislumbram a promoção por meio de seus representantes na Comissão de Pleitos, como se não existissem os outros setores ou atores do processo.

Este fato pode ser um reflexo do enfraquecimento da própria gerência no processo. De acordo com o entrevistado A. N. F., nem sempre a Diretoria concorda com o posicionamento da gerência na decisão final quanto à concessão ou não da progressão pedida. Em determinadas situações, segundo ele, a decisão pode partir para o lado político. Para o entrevistado S. B. E., as gerências da ENERGY encontram-se enfraquecidas, sem legitimidade no sistema de pleitização, desconhecedoras de sua responsabilidade e a mercê do que ele denominou do “poder paralelo” exercido pelas instituições de representação dos empregados.

A **pressão sobre os gestores** parece se manifestar tanto pela ameaça de exposição na comissão e nas assembleias promovidas pelas representações dos empregados, quanto pela possível acareação com seu subordinado, quando não há concordância em relação ao pleito (Entrevistados R. G. A.; V. K.; T. A. H.; B. J.).

Além da percebida falta de apoio da alta gestão da Organização, outra razão pode explicar o fato de muitas lideranças cederem às pressões das representações dos empregados, implicando, em alguns casos, na mudança do seu posicionamento anterior (geralmente negativo) do pleito do seu subordinado: **a aversão a conflitos**.

O traço cultural da **aversão a conflitos** se traduz na *fuga de posturas violentas, críticas e questionadoras, que possam gerar embates, conflitos ou discussões* (FREITAS, 1997; MOTTA; ALCADIPANI, 1999) e *busca do consenso a todo custo* (CHU; WOOD JR., 2010).

O traço da aversão a conflitos foi percebido, também, no que o entrevistado J. M. T. denominou de “ambiente de trabalho mascarado”. Segundo ele, o ambiente interno da ENERGY é competitivo e permeado por conflitos que são “guardados no armário”, não recebendo, portanto, o tratamento adequado.

Para Falcini (1993), a resolução dos conflitos existentes nas organizações compreendidas como arena política, é o caminho obrigatório para a mudança organizacional, de forma à introdução da meritocracia. A transformação da organização vista como arena política em meritocrática, além da mudança do foco na política para a profissionalização, pressupõe a priorização do conhecimento técnico e a racionalização das especialidades (FALCINI, 1993), tendo por finalidade precípua, o combate aos traços provenientes do ambiente político, tais como: o clientelismo, a politicagem, o patrimonialismo e o coletivismo, entre outros.

Segundo o entrevistado A. N. F., a presença do subjetivismo nas análises das promoções, dentro do sistema vigente de pleitização, pode favorecer a ocorrência da politicagem, na medida em que parece permitir a defesa de causas personalistas mediante barganha política ou troca de votos. A **politicagem** implica na *prática da política baseada num sistema de trocas* (NUNES, 2003) *em que políticos competem pelo poder utilizando-se de mentiras e realizando promessas na busca por votos* (MITCHELL; SIMMONS, 2003).

Montarroyos (2012) aponta outra face da **politicagem**. De acordo com o autor, a mesma pode se configurar na *atividade ilegal e antiética, que se utiliza da demagogia e do populismo para ganhar a confiança dos eleitores, usando as vantagens materiais do poder para benefício próprio ou dos membros de sua rede de politicagem, parentes e amigos*. Com base nesta abordagem, parece fazer parte da politicagem: (1) a nomeação de “amigos” ou de pessoas da rede de politicagem para ocupar posições estratégicas na organização, a fim de assegurar a satisfação dos interesses do grupo do poder (Entrevistados R. G. A.; F. H. P.); e (2) a penetração e o acesso das representações dos empregados no gerenciamento interno, por meio do sistema de pleitização, de forma a influenciar as decisões, enfraquecendo as gerências (Entrevistados R. G. A.; V. K.).

A penetração da politicagem na gestão pode contribuir para a baixa produtividade, a ociosidade e o alto absenteísmo (Entrevistado V. K.), além de impulsionar a manifestação do traço cultural identificado como **postura de expectador**, por parte dos empregados. A postura de expectador se refere ao *comportamento de submissão, subserviência e excessivo respeito à autoridade, resultando: (1) no cumprimento das ordens de forma acrítica, sem questionamentos ou discussão* (CHU; WOOD JR, 2008); e (2) *na tendência ao mutismo, à*

baixa iniciativa e consciência crítica, à pouca capacidade de realização por autodeterminação e à transferência de responsabilidade para as lideranças (PRATES; BARROS, 1997) ou outras instâncias de poder.

Outro traço que pode resultar da dinâmica de poder subjacente a uma organização reconhecida como arena política (FALCINI, 1993), diz respeito à **cordialidade**, que se traduz no *comportamento dócil, afetuoso, amistoso (FREITAS, 1997), amável e simpático no trabalho, que não revela as intenções reais (CHU; WOOD JR., 2008), ou de aparente bondade, não necessariamente verdadeira ou profunda (CHU, 2010)*. Esta percepção foi revelada no depoimento do entrevistado F. H. P., por meio do qual caracteriza as pessoas da ENERGY como solícitas, embora, nem sempre, resolvam o seu problema.

Outro traço proveniente do sistema político da ENERGY e, especialmente, do sistema de pleitização, pode ser o **clientelismo**. Para Nunes (2003), clientelismo é a *relação direta e personalista de “compadrio” e dependência econômica, em aparente solidariedade mútua, tendo o “cliente” direito à proteção em troca de lealdade política. O clientelismo, segundo o citado autor, pode existir, também, entre o grupo de poder e a alta cúpula.*

A manifestação do clientelismo pode ser percebida, na empresa pesquisada, no que se refere à existência de um sistema de trocas para obtenção de progressões, sem o respectivo desempenho (Entrevistado V. K.) e à necessidade de se ter um “padrinho político”, dentro das instituições de representação dos empregados para obtenção de promoções (Entrevistados C. V. L.; A. N. F.; U. D. C.).

O clientelismo e a politicagem podem ter características herdadas do paternalismo e do **patrimonialismo**, que se caracteriza por: (1) *favorecimento na seleção dos ocupantes de cargos de confiança da Administração Pública por critérios de status, parentesco ou amizade, no lugar de pessoas mais qualificadas – nepotismo (MARTINS, 1997; BRESSER PEREIRA, 2006); e (2) utilização de bens e recursos públicos para interesses privados (MARTINS, 1997).*

Já o **paternalismo**, se manifesta por meio da *relação de dependência afetiva, econômica e social dos liderados em relação aos líderes (TANURE, 2009), à organização ou aos membros do grupo no poder*. Em contrapartida, a figura de autoridade (detentora do poder), responsabiliza-se pelo “provimento” das necessidades dos seus dependentes, exigindo obediência. O paternalismo pode se caracterizar, também, como uma *estratégia de controle, por meio do autoritarismo (DAVEL; VASCONCELOS, 1997), reduzindo a liberdade e a autonomia dos dependentes.*

Outro traço resultante do contexto político e da dinâmica de poder vigentes na empresa pesquisada, e que se relaciona diretamente com o clientelismo, pode ser o que o entrevistado S. B. E. percebe como **assistencialismo**. Segundo o entrevistado, o assistencialismo se caracteriza pela *concessão de benesses, prêmios ou qualquer outro tipo de vantagem pessoal para a qual não haja ou não seja evidenciada a contrapartida do beneficiário (comprometimento, resultados, entregas, etc.)*. Para o citado entrevistado, o traço do assistencialismo possui origem histórica na ENERGY, desde o processo de admissão por meio do Centro de Treinamento Técnico, o que pode ter feito com que o empregado tenha compreendido que esta é a forma com que ele obtém seus privilégios na Organização.

O traço do assistencialismo parece, ainda, dar sustentação para a atuação das representações de classe no sistema de *pleitização* vigente, posto que, segundo o entrevistado S. B. E., elas

parecem falar (prometer) o que o empregado quer ouvir e não o que ele necessita. Caberia, na visão do entrevistado, às lideranças e à própria alta gestão da ENERGY fornecer aquilo que o empregado necessita (capacitação para o trabalho, desenvolvimento profissional, suporte, acompanhamento da supervisão, etc.) e não o que ele deseja (aumento salarial, promoção ou progressão sem mérito, etc.). Pelo que se pode presumir, as representações dos empregados parecem atuar no sistema vigente de promoções e progressões na concessão de ganhos salariais coletivos ou personalistas (para aqueles que se encontram na sua rede de relações), aproveitando-se da ausência de um sistema meritocrático para este fim.

Traços específicos podem servir de instrumento para a atuação das representações no sistema vigente. São eles: a **santificação do “peão”**, o **coitadismo**, a **vilanização das gerências** e a **valorização do empregado “roupa suja”, em detrimento do “roupa limpa”**. A junção desses traços parece objetivar a *construção de uma imagem de fragilidade, desproteção, inocência e bondade do trabalhador que atua no chão de fábrica, no qual é suposto haver um apelo ideológico compatível com a “luta” das entidades de classe*. Esta parece ser a justificativa para a atuação desses atores no sistema alternativo de *pleitização* existente: a proteção dos trabalhadores e seus direitos contra a manifestação do poder supostamente autocrático e coercitivo das gerências e, até mesmo, da alta cúpula. Desta forma, percebe-se a interferência destas entidades na gestão da Empresa a fim de equiparar o empregado de chão de fábrica (“roupa suja”) aos já “privilegiados” (na ótica das representações dos trabalhadores) “roupa limpa”, teoricamente poupados do trabalho pesado, que gozam da vantagem de trabalhar em escritórios, “no ar condicionado”.

Esse sistema de *ingerenciamento*, como cunhado pelo entrevistado R. G. A., marcado pela percebida infiltração das representações na gestão, faz emergir outra discussão no cenário da ENERGY: o aparente paradoxo entre coletivismo (bandeira das entidades de classe) e individualização, a base dos mecanismos de gestão de pessoas dos sistemas meritocráticos, tais como a avaliação de desempenho e a gestão por competências, como apontam Cruz; Sarsur e Amorim (2012).

De acordo com os resultados da pesquisa empírica, o **coletivismo** se traduz no *tratamento igualitário concedido aos desiguais, por meio do qual equipara-se pessoas com desempenhos diferentes* (Entrevistado J. M. T.) *na concessão de benefícios, privilégios e vantagens coletivas*. O foco do coletivismo é o grupo, que parece agraciado por processos de realinhamento sem o requisito do mérito (Entrevistado C. V. L.), pretensamente a serviço da isonomia (Entrevistado M. M. O.). Tal percepção pode implicar, conforme apontam os entrevistados G. Q. L. e J. M. T., na desmotivação de quem trabalha bem, não motivando quem trabalha mal, indo ao encontro das conclusões de Balassiano e Salles (2005).

O coletivismo pode fazer emergir dificuldades para a valorização do “bom profissional” pela impossibilidade de consideração do desempenho no trabalho ou dos resultados individuais alcançados nos processos de progressão e promoção. Isto se deve ao sistema de valores contidos na base do coletivismo, o qual opera no que se pode denominar de **“igualitarismo das diferenças”**, resultando na equiparação de todos os envolvidos, a qualquer custo, para obtenção de ganhos coletivos e uma suposta manutenção da isonomia.

Além da desmotivação apontada pelo entrevistado G. Q. L., outras implicações da ausência da meritocracia na gestão de carreira foram percebidas, refletindo na imagem da gestão, no ambiente interno da Organização e no próprio sistema de carreira.

No que se refere à gestão de carreira, implicações como a **ocorrência de desvios funcionais ou “erros de enquadramento”** foram percebidas como *justificativas (atalhos) utilizadas no atual sistema de pleitização para obtenção de promoção e progressão, sem qualquer requisito de mérito* (Entrevistado U. D. C.). Tais problemas podem ser agravados pelo fato de que, além do próprio empregado, a Administração (Entrevistado A. N. F.) e, em alguns casos, os gestores, podem obter benefícios provenientes deste mecanismo (Entrevistado G. Q. L.).

Além de gerar passivos trabalhistas para a Empresa, o desvio pode contribuir, também, para as ascensões meteóricas de carreira: em pouco tempo, recém-admitidos na Organização acabam assumindo responsabilidades e atribuições tão complexas que podem resultar no seu reenquadramento no final de suas carreiras (Entrevistado P. I. D.). Este tipo de fenômeno pode apresentar duas facetas: em princípio, pode resultar num reconhecimento rápido daqueles que, em pouco tempo de Empresa, já assumem responsabilidades muitas vezes acima de outros empregados considerados seniores. Por outro lado, as ascensões-relâmpago podem ocasionar, também, frustração, insatisfação, ou desmotivação, quando o empregado percebe que não tem um caminho muito longo a trilhar após aquela promoção.

No que se refere ao ambiente de trabalho, pode-se afirmar que, em princípio, o mesmo parece percebido como positivo, possivelmente por conta do isolamento geográfico que parece marcar a ENERGY (Entrevistado R. G. A.), favorecendo uma relação mais próxima entre as pessoas. Foram citados como componentes do ambiente interno: a tranquilidade, a manutenção de relacionamentos saudáveis, a ausência aparente de conflitos (Entrevistado C. V. L.) e de competitividade (Entrevistado U. D. C.), a amizade, o companheirismo (Entrevistados F. H. P.; R. G. A.) e a cordialidade (Entrevistado U. D. C.).

Por outro lado, a questão da localização geográfica (confinamento) também foi percebida como agente potencializador da criação de um clima de “fofocas” (Entrevistados P. D. I.; W. N. E.). Além disso, o ambiente é percebido, também, como “mascarado”, no qual os conflitos são ocultados (“guardados no armário”), podendo ser resultado da ausência de canais de ouvidoria (Entrevistado J. M. T.). Tais percepções sugerem a preocupação com a possibilidade destas características do ambiente de trabalho da ENERGY vir a gerar doenças psicossomáticas (Entrevistado T. A. H.), como alertam Pagès *et al.* (1987) e Gaulejac (2007).

5.2 A MERITOCRACIA E AS METÁFORAS DA EMPRESA

As metáforas da empresa, levantadas por meio das fotografias, revelaram as percepções acerca da ENERGY visualizadas no quadro a seguir.

Quadro 8: A ENERGY Vista Através de Metáforas

Grupo	Aspecto Abordado	Imagem da Organização (a ENERGY como...)	Descrição da Fotografia (metáfora)	Autor (entrevistado)	Características Principais
001	Financeiro (material)	Fonte de Sustento	“O pão de cada dia” A família	C. V. L. N. B. I.	Benefícios oferecidos, remuneração alinhada ao mercado.
002	Desenvolvimento Profissional	Meio de Realização Profissional	Um novo caminho profissional Satisfação pela conclusão de um trabalho	F. H. P. A. N. F.	Tranquilidade, pseudoestabilidade, sensação de segurança para realização de sonhos.

Grupo	Aspecto Abordado	Imagem da Organização (a ENERGY como...)	Descrição da Fotografia (metáfora)	Autor (entrevistado)	Características Principais
003	Aprendizagem Profissional, Experiência de Vida	Modelo de Escola	O Centro de Treinamento Técnico da ENERGY	M. M. O.	Formação profissional para a indústria, oportunidade de aprendizado, desafios profissionais, etc.
			Sala de Aula	B. J.	
004	Capacidade Produtiva da Organização e Qualidade do Corpo Profissional	Referência em Capacidade Técnica ... mas Abandonada pelo seu dono (Governo); ... mas a Capacidade Produtiva não é Explorada; ... mas não há consciência dos empregados sobre seu papel.	O Parque Fabril da ENERGY	T. A. H.	Corpo técnico qualificado, poder de produção, capacidade para fazer projetos relevantes para o país. Maquinário sem manutenção, profissionais subutilizados e sem interesse em assumir seu papel na Empresa.
			Cavalo abandonado em terreno baldio	U. D. C.	
			Peça Produzida pela Empresa	V. K.	
			Quebra-Cabeças	W. N. E.	
005	Mudança	Campo de Possibilidades	Árvore seca	S. B. E.	Esperança em uma mudança por iniciativa dos empregados que proporcione uma nova forma de “existência” para a Empresa.
			Esperança (animal)	P. I. D.	
006	Visão Geral: estrutura, localização, quadro de profissionais, cultura, processo decisório, gestão, etc.	Espelho do Brasil	Bandeira do Brasil no Uniforme (macacão) dos Profissionais do “chão de fábrica”	G. Q. L.	Beleza natural, potencial para o crescimento, espaço físico, fontes de energia, etc. Penetração da política na área técnica, falta de clareza da gestão.
			Dois novelos de lã (vermelho e branco) onde os fios se entrelaçam	R. G. A.	
007	Gestão	Exemplo de Gestão Ineficiente	Torneira Aberta	J. M. T.	Desperdício material e humano, ausência de controles, despreocupação com a produtividade e lucratividade, falta de organização interna.

Fonte: Elaborado pelo Autor com base na pesquisa empírica

Pelo que consta no quadro acima, evidenciou-se que a ENERGY é vista de várias maneiras e sob ângulos diferentes. Em princípio, a gama de metáforas utilizadas pode levar à concepção de uma empresa multifacetada e permeada por contradições e fragmentações. Entretanto, a partir de um olhar mais apurado e uma análise mais cuidadosa, foi possível verificar que os entrevistados abordaram aspectos diferentes da organização e que, não necessariamente, há colisão entre as percepções uns dos outros. Pelo contrário. Embora tenha sido permitida a apresentação de apenas uma fotografia (o que limitou o entrevistado a abordar somente um aspecto da Organização), durante o desenrolar das entrevistas, características relacionadas a outros campos (diferentes do abordado pelo entrevistado na foto) foram emergindo.

Esta percepção contribuiu para a construção de uma visão geral da organização estudada, resguardados os devidos cuidados e evitando-se os perigos das generalizações precipitadas e parciais, como recomendado por Pires e Macêdo (2006).

Isto posto, pode-se considerar que a ENERGY se apresenta como uma organização que provê os recursos materiais e financeiros necessários ao sustento do empregado e de sua família (Entrevistados C. V. L.; N. B. I.), oferecendo benefícios competitivos, salário alinhado ao mercado e a tranquilidade e a segurança indispensáveis à realização de sonhos pessoais, além da oportunidade de exercer a profissão (Entrevistados F. H. P.; A. N. F.). Por meio do Centro de Treinamento, a Organização possibilita a formação de profissionais para a indústria, oferecendo, ainda, oportunidade de aprendizado por meio de desafios e da diversidade de atividades relacionadas à sua atividade-fim (Entrevistados M. M. O.; B. J.).

A ENERGY é vista, ainda, como referência em capacidade técnica, devido ao seu poder de produção e de realização de projetos relevantes para o país, além de possuir um corpo técnico qualificado (Entrevistado T. A. H.), embora este potencial não seja aproveitado como deveria (Entrevistado V. K.), fazendo com que alguns de seus profissionais sintam-se subutilizados. Foi percebido, em adição, um abandono da organização por parte do Governo Federal, o que parece ter resultado no envelhecimento e na obsolescência do seu maquinário (Entrevistado U. D. C.). Os empregados, por sua vez, manifestaram não estar conscientes de seu papel na sobrevivência da Organização (Entrevistado W. N. E.) e no fomento de um movimento de mudanças e transformação organizacional (Entrevistado P. I. D.), que propicie uma nova forma de existência para a ENERGY (Entrevistado S. B. E.).

Assim como o Brasil, a ENERGY é percebida como fonte de belezas naturais e de grande potencial para o crescimento, embora revelou-se sofrer também dos mesmos males brasileiros (Entrevistado G. Q. L.), como a interferência política na parte técnica (Entrevistado R. G. A.), resultando na percepção de ineficiência da gestão, com desperdício de recursos, ausência de controle, planejamento e organização e despreocupação com resultados (Entrevistado J. M. T.).

Os conflitos entre a parte técnica e a política foram apontados como presentes no dia a dia da Organização (Entrevistados G. Q. L.; R. G. A.), perceptíveis em espaços como as comissões, por exemplo. Tais comissões, concebidas para tratar de temas técnicos da Organização, parecem oferecer o ambiente propício para a ocorrência de embates entre a política, composta pelos representantes dos empregados, e a técnica, representada pelo corpo profissional de representação da empresa. Percebe-se que, quando ocorre este embate, as decisões da alta cúpula tendem a seguir o caminho político, em prejuízo da técnica (Entrevistado G. Q. L.).

Face às características da organização percebidas na pesquisa e discutidas aqui, a análise do comprometimento dos empregados com os objetivos organizacionais ficou impossibilitada, tendo em vista o desconhecimento manifestado do planejamento estratégico da Organização por parte do seu corpo de profissionais (Entrevistado R. G. A.) e do seu próprio papel enquanto membros da ENERGY (Entrevistado W. N. E.), possivelmente pela ausência do desdobramento dos objetivos organizacionais em metas individuais e/ou departamentais (Entrevistado P. I. D.). Tais metas, inclusive, parecem não ter sido incorporadas, de forma concreta, no instrumento de avaliação de desempenho vigente na organização. Tal ausência, na compreensão dos entrevistados, portanto, acabou impossibilitando, também, a explicitação do comprometimento dos empregados com os objetivos organizacionais.

Basicamente, o desempenho individual, base da meritocracia, foi definido, pelos entrevistados, a partir de três vertentes: (a) como a execução das tarefas e atribuições afetas à função exercida; (b) como um conjunto de competências necessárias ao trabalho; e (c) como a entrega à organização, ou a *performance* no cumprimento das metas estabelecidas.

A primeira vertente entende o **desempenho como o cumprimento das obrigações** do empregado na Organização (Entrevistado J. M. T.), a execução do que lhe foi designado (Entrevistado F. H. P.), o desenvolvimento do seu trabalho com qualidade e perfeição (Entrevistado T. A. H.) e a realização de suas atividades de forma satisfatória (Entrevistado W. N. E.). Essa definição de desempenho revelada parece refletir uma visão funcional da Administração, que entende a Organização como um conjunto de departamentos com atribuições e responsabilidades previamente definidas, na qual seus componentes devem se ater somente às atividades que lhes foram delegadas. Por meio deste tipo de visão, acredita-se que as mudanças no ambiente externo em que a organização está inserida não devem provocar grandes alterações no desenvolvimento do trabalho, os processos tendem a ser lineares e é provável a existência de certa rotina, tal como apontado por Brandão e Guimarães (2001).

A segunda vertente concebe o **desempenho como um conjunto de competências necessárias à atuação na Organização**. Com base nesta visão, dez competências foram consideradas importantes, tais como: a proatividade, a dedicação (Entrevistado U. D. C.), a assiduidade, a parceria, o olhar crítico (Entrevistado C. V. L.), a disciplina, a pontualidade, o conhecimento técnico (Entrevistado N. B. I.), a motivação (Entrevistado A. N. F.) e o comprometimento (Entrevistados C. V. L.; N. B. I.). Aqueles que demonstraram compartilhar desta visão, parecem compreender o **desempenho como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes no trabalho**, tal como definido por Brandão e Guimarães (2001). Esta visão parece ser a refletida na Política de Avaliação de Desempenho vigente da ENERGY, cujos formulários servem à análise de competências como as aqui citadas. Para os críticos desta visão, a concepção deste desempenho ainda pode se mostrar um tanto quanto subjetiva, o que pode dificultar a sua mensuração em alguns contextos.

Já a terceira vertente revelou compreender o **desempenho como o resultado do trabalho, o valor agregado à organização** (Entrevistado J. M. T.), a *performance além da meta estabelecida*, o **“algo a mais”** (Entrevistado C. V. L.). Portanto, presume-se que seja mensurável (Entrevistado G. Q. L.), aferível, quantificável. Como se pode evidenciar, a última vertente do desempenho parece defender a sua mensuração em bases objetivas, por meio do estabelecimento de metas e avaliação do resultado (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001). Entretanto, conforme levantado na pesquisa, na ENERGY revelou-se ainda não se realizar uma gestão de desempenho baseada em metas (Entrevistado R. G. A.), em princípio, devido à percebida despreocupação com resultados (Entrevistado S. B. E.) e à mencionada falta de disseminação das decisões do planejamento estratégico, tais como visão, missão, valores, objetivos e ações (Entrevistado C. V. L.).

Independente da concepção adotada acerca do desempenho, a maioria dos entrevistados declarou não haver na Empresa instrumento que o esteja mensurando, embora reconheçam existir uma Política de Avaliação de Desempenho (AD) vigente. Isto pode estar resultando na percepção de que a avaliação de desempenho vigente não possui uma finalidade definida na Organização (Entrevistados N. B. I.; J. M. T.; R. G. A.), posto que não serve de base para as promoções e progressões dos empregados (W. N. E.), se refletindo num percentual cada vez menor de pessoas avaliadas pelo citado instrumento na Empresa.

A questão da percebida falta de conexão entre a avaliação e o encarecimento (DUTRA, 2002) parece ser um dos principais problemas da AD, o que pode estar comprometendo sua prática na Organização, além da possibilidade de se conceder promoções e progressões sem base no mérito (Entrevistado A. N. F.).

Uma das principais questões que preocupa a gestão de pessoas na ENERGY é tornar a Avaliação de Desempenho um instrumento válido na Organização, capaz de alcançar o comprometimento dos empregados mediante a utilização do contrato psicológico do tipo relacional (ROUSSEAU, 1989), e reconhecer o mérito, como propuseram Balassiano e Salles (2005) e Barbosa (1996, 1999).

Como o desempenho parece não ter peso nas decisões quanto a progressões e promoções na Organização, a percepção do que é reconhecimento na ENERGY e, especialmente, a forma de praticá-lo, com base em Wood Jr. e Picarelli Filho (2004), parece apresentar divergências de entendimento entre os entrevistados. De acordo com a pesquisa, fundamentada nos autores citados, o reconhecimento pode se manifestar, dentre outras maneiras, por meio de: promoção/progressão na carreira ou nomeação para ocupação de cargo em comissão (Entrevistados A. N. F.; W. N. E.); salários e/ou remuneração condizentes com as responsabilidades assumidas (Entrevistados M. M. O.; V. K.; U. D. C.); desafios profissionais que podem possibilitar o crescimento e o amadurecimento (Entrevistado S. B. E.); e ações de capacitação ou desenvolvimento profissional (Entrevistado J. M. T.). As preferências por cada tipo de reconhecimento ou recompensa pode estar ligada aos valores relacionados ao trabalho que cada indivíduo possui, conforme também constataram Costa, Salles e Fontes Filho (2010) em seus estudos.

Na forma de promoção ou progressão de carreira, o sentimento parece ser de ausência de **reconhecimento**, provavelmente pela inexistência de políticas vigentes desta natureza na Organização (Entrevistado C. V. L.).

Considerando a **segunda forma de reconhecimento** evidenciada na pesquisa, **por meio de contraprestação salarial** no nível das responsabilidades assumidas, os entrevistados que compartilham desta visão declararam possuir atribuições mais complexas em relação à remuneração provida pela ENERGY (Entrevistados A. N. F.; M. M. O.). Quando o reconhecimento se expressa em remuneração para os ocupantes de cargos em comissão, a situação parece ser ainda mais desfavorável, especialmente quando a comparação é feita com os salários dos cargos de carreira (Entrevistados V. K.; U. D. C.). Esta constatação pode levantar a reflexão para os perigos de utilizar ferramentas de gestão que objetivam o desenvolvimento e os resultados de longo prazo para recompensas financeiras imediatas, da forma como alertam Balassiano e Salles (2004; 2012).

O reconhecimento também pode ser manifestado na forma de **desafios que possibilitem o crescimento e o amadurecimento profissionais**, o qual parece não ter sido revelado na Organização, talvez pela percepção de que ela não saiba o que exigir e o que esperar do seu quadro de profissionais (Entrevistado S. B. E.).

Por último, o reconhecimento também pode ser manifestado por meio de **ações de capacitação ou desenvolvimento profissional**, quando a Organização dispensa o empregado para a realização de cursos ou arca com o investimento para qualificação destes (Entrevistado J. M. T.). Como a ENERGY possui profissionais dos quais são exigidas qualificações e certificações específicas, a maior parte dos incentivos ao desenvolvimento parece se

concentrar nas atividades da área fabril e para os ocupantes de funções operacionais ou técnicas, ligadas à produção (Entrevistados S. B. E.; U. D. C.).

Assim, pelo que se revelou nas entrevistas, a iniciativa para o desenvolvimento, normalmente, é do próprio empregado, especialmente para cursos de formação ou especialização. A gerência não costuma dificultar, segundo os relatos, embora pareça, também, não apoiar (Entrevistados P. I. D.; G. Q. L.).

A ausência de incentivos ou de apoio ao desenvolvimento, por parte dos gestores, pode apresentar outra face mais preocupante. Na percepção do entrevistado S. B. E, a iniciativa de buscar uma melhor capacitação profissional pode se tornar um obstáculo à relação com a chefia. Esta percepção pode ter uma explicação na própria política de desenvolvimento e capacitação praticada na Organização. Segundo os entrevistados, não existe um programa de capacitação para os gestores (Entrevistados M. M. O; T. A. H.) ou de identificação e preparação de sucessores (Entrevistado G. Q. L.). Esta carência parece sentida na atuação das lideranças na gestão das carreiras de seus subordinados, dando margem à percepção de falta de suporte organizacional neste campo, o que, segundo Dutra (2002), pode acarretar em uma série de problemas.

A **carreira** se constitui como outro elemento fundamental da meritocracia. Espera-se que seja, por meio dela, que o crescimento dos empregados deva se realizar, com base no mérito, no desempenho (BALASSIANO; SALLES, 2005; BARBOSA 1996, 1999). No entanto, a carreira na ENERGY parece ser difícil de visualizar, podendo apresentar a nomeação a um cargo de liderança como o único meio de crescimento profissional (Entrevistado P. D. I.). A questão da visão restrita sobre as possibilidades de carreira pode ser explicada pela **ausência da carreira em Y** (Entrevistado P. I. D.), o que faz com que as promoções acabem se restringindo a posições de liderança, para as quais, muitas vezes, o empregado indicado não apresenta o perfil. Isto pode implicar na “perda” de profissionais técnicos excelentes e “ganho” de gerentes ineficientes e despreparados (Entrevistados T. A. H.; M. M. O.).

Além disso, entrevistados da área de engenharia declararam sentirem-se subutilizados, devido à falta de clareza de seu papel dentro da Organização, (Entrevistados G. Q. L.; B. J.).

Outro ponto evidenciado nas entrevistas diz respeito à **ausência de um Plano de Gestão de Carreira** e, por consequência, as respectivas políticas de progressão e promoção dos empregados (Entrevistados A. N. F.; W. N. E.). Estas seriam as razões para que as promoções ocorram, atualmente, sem regulamento, critérios objetivos e meritocráticos, planejamento e organização. Tais promoções parecem não ser compreendidas, face à percepção da ausência de critérios. Pelo apontado na pesquisa, mesmo não havendo uma política de promoção clara em funcionamento, ferramentas que estão disponíveis na Organização, como a Avaliação de Desempenho, parecem não ser utilizadas pelos gestores de forma adequada e para esta finalidade apontada (Entrevistado S. B. E.), conforme reforçado por Dutra (2002).

Aliado ao presumido desconhecimento das gerências das ferramentas e das atribuições e responsabilidades de cada função parece, também, não haver, por parte do próprio RH, a gestão do processo vigente de promoções e progressões na Empresa (Entrevistado P. I. D.).

Diante do exposto, os elementos da meritocracia, como o desempenho, o reconhecimento, o crescimento na carreira e o desenvolvimento profissional revelaram não se legitimar por meio do processo alternativo existente de *pleitização* das promoções e progressões.

A percepção da inexistência da meritocracia na gestão de carreira na ENERGY, com base na definição a partir de Barbosa (1999), Balassiano e Salles (2005), Chanlat (1996) e Dutra (2002), tem ocasionado consequências negativas na gestão como um todo, na motivação e na saúde dos empregados e na percepção do ambiente interno de trabalho.

Como reflexos da ausência da meritocracia na gestão de carreira, foi percebida a ocorrência de desvios funcionais ou “erros de enquadramento” como atalhos para as solicitações de progressão e promoção, além da ocorrência de “ascensões meteóricas”, em função, até mesmo, das correções desses desvios. As carreiras-relâmpago podem ocasionar, ainda, a desmotivação dos empregados, além do processo de “igualitarismo das diferenças”, que implica no mesmo tratamento a situações diferentes.

A ausência da meritocracia na gestão de carreira pode ter consequências, ainda, na percepção do ambiente interno de trabalho. De acordo com as entrevistas, em princípio, o ambiente interno da ENERGY é visto como positivo, sendo percebido como um espaço permeado por relacionamentos saudáveis, cordialidade, amizade e companheirismo. Isto pode ser uma resposta ao “isolamento geográfico” da Empresa, o que parece estimular uma relação mais próxima entre as pessoas. No entanto, o percebido “confinamento” pode contribuir, também, para a criação de um ambiente de “fofocas”, onde os conflitos são “mascarados” e guardados no armário (Entrevistado J. M. T.), podendo gerar problemas na saúde dos empregados, como os alertados por Pagès *et.al.* (1987) e Gaulejac (2007).

Diante do exposto, se apresenta, na figura 15, utilizando a metáfora da árvore, uma **síntese das implicações dos traços provenientes do contexto cultural, gerencial e político da ENERGY para a implantação da meritocracia na gestão de carreira**, que respondem à pergunta de pesquisa.

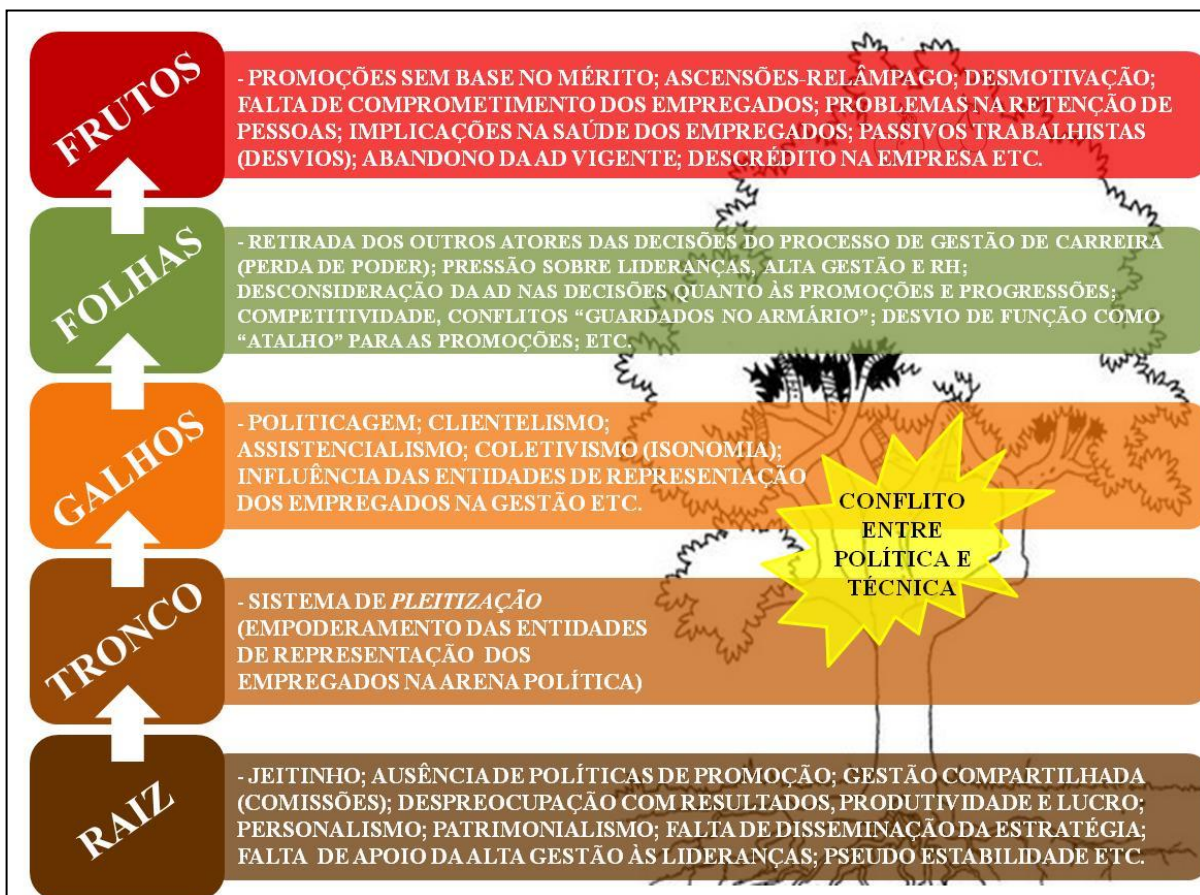
Com base na figura, pode-se depreender que alguns **traços ou aspectos** que parecem **enraizados na ENERGY**, evidenciados na pesquisa, contribuíram, direta ou indiretamente, para a ausência da meritocracia na gestão de carreira. São eles, dentre outros: o jeitinho; a ausência de políticas de promoção e progressão dos empregados; a prática da “gestão compartilhada”, por meio de comissões paritárias, composta por membros das entidades de representação dos empregados; a despreocupação com resultados, produtividade e lucratividade; o personalismo; o patrimonialismo; a falta de disseminação da estratégia da Empresa (missão, visão, objetivos estratégicos, ações etc.); a falta de apoio da alta gestão às lideranças; e a *pseudoestabilidade* dos empregados.

A partir, principalmente, do jeitinho, da ausência de políticas de gestão de carreira e da prática da gestão compartilhada, pode ter emergido a base (o **tronco**), que parece fornecer sustentação à dinâmica de poder e as práticas políticas na Organização, qual seja: o sistema de *pleitização* das promoções. Tal instrumento alternativo é percebido como potencialmente fortalecedor do poder das entidades de representação dos empregados na arena política existente, podendo influenciar a não adoção da meritocracia na gestão de carreira.

Pode-se considerar como “braços” (**galhos**) do sistema de *pleitização* das promoções (tronco), os quais parecem dar “vida” ao próprio sistema, a manifestação de traços, como: a politicagem, o clientelismo, o assistencialismo, o coletivismo (isonomia, “igualitarismo das diferenças”), a santificação do “peão”, o *coitadismo*, a *vilanização* das gerências e a valorização do empregado “roupa suja” em detrimento do “roupa limpa”. Tais “galhos” parecem fortalecer o poder das entidades de representação dos empregados e sua influência na gestão, além de “legitimar” sua atuação na condução do processo de *pleitização* das

promoções. O maior reflexo deste processo parece ser a ocorrência de conflitos entre a política e a técnica, por exemplo, no âmbito da Comissão Paritária de Pleitos (sendo a política personificada pelos representantes dos empregados e a técnica pelos representantes da Empresa).

Figura 15: Implicações dos Traços Provenientes dos Contextos Cultural, Gerencial e Político para a Implantação da Meritocracia na Gestão de Carreira



Fonte: Elaborado pelo Autor com base na pesquisa empírica.

Como desdobramentos desse sistema (**folhas**), têm-se: a “retirada” ou perda de poder dos outros atores nas decisões quanto à concessão de promoções e progressões; a pressão sobre as lideranças, o RH e a alta gestão para aprovação dos “pleitos”; a desconsideração da AD nas análises dos pleitos; a ocorrência de desvios funcionais e “erros de enquadramento” como atalho para obtenção das promoções e progressões; e a percepção do ambiente interno como permeado por conflitos “guardados no armário”.

Como resultado final (**frutos**) de todo o processo aqui descrito, pode-se considerar: a concessão de promoções e progressões sem base no mérito; as ascensões-relâmpago nas carreiras; a desmotivação dos empregados, por conta dos dois problemas anteriores; a ausência de comprometimento dos empregados no trabalho e com o alcance dos objetivos organizacionais; as dificuldades na retenção de pessoas na Empresa; as implicações na saúde dos empregados; os passivos trabalhistas, em decorrência dos desvios funcionais e os erros de enquadramento; o abandono da AD em vigência e, por fim, o descrédito na Empresa como um todo.

Tomando como base as etapas do processo de mudança proposto por Fischer (2002), são apresentadas orientações de forma a favorecer a introdução da meritocracia na gestão de carreira, como divulgado no conjunto de valores declarados da Organização.

5.3 ORIENTAÇÕES GERAIS DE FORMA A CONTRIBUIR PARA A IMPLANTAÇÃO DA MERITOCRACIA NA GESTÃO DE CARREIRA

Com base nas entrevistas, são propostas, a seguir, vinte ações que visam contribuir para a implantação da meritocracia na gestão de carreira da ENERGY. As ações seguem uma sequência cronológica e se concentram nos principais temas tratados na pesquisa.

1. Definir as estruturas de carreira na Empresa, seus níveis (classes, categorias, etc.), requisitos de acesso (formação, experiência, competências, etc.), formas de provimento e as regras de funcionamento do sistema (DUTRA, 2002).
2. Desenvolver e implantar políticas de promoção e progressão de carreira com base no desempenho (Entrevistados W. N. E.; S. B. E.; N. B. I.; P. I. D.) – de acordo com a definição de meritocracia à luz de Barbosa (1999) e Balassiano e Salles (2005).
3. Habilitar a gestão a atuar na orientação de carreira dos empregados, garantindo o suporte ao desenvolvimento profissional e ao desempenho individual (DUTRA, 2002).
4. Redefinir os papéis dos órgãos e dos atores no sistema de gestão de carreira com base nas novas políticas de progressão e promoção meritocráticas, substituindo as atribuições e responsabilidades ora assumidas pela Comissão de Pleitos e visando maior autonomia gerencial e do RH no processo (Entrevistados C. V. L.; R. G. A.; N. B. I.).
5. Estabelecer procedimentos na relação da Empresa com as representações dos trabalhadores, redefinindo os limites de atuação de forma a garantir o cumprimento da legislação e resguardar a Empresa nos acordos firmados com as classes profissionais.
6. Disseminar a estratégia organizacional (missão, visão, valores, objetivos, etc.) a todos, evidenciando o papel de cada um na manutenção e no desenvolvimento da ENERGY.
7. Promover o desmembramento das ações do planejamento estratégico da Organização em metas, individuais e coletivas, incluindo-as no sistema de avaliação de desempenho vigente, de forma a subsidiar as promoções e progressões dos empregados (Entrevistados J. M. T.; S. B. E.) – conforme sugerido por Dutra (2002) e Pinto (2011).
8. Desenvolver indicadores e mecanismos objetivos de mensuração das metas de forma a compor o sistema de desempenho do empregado, adicionalmente à política de AD, contribuindo para a melhoria da gestão (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001).
9. Definir um modelo de competências necessárias ao cumprimento das atribuições e responsabilidades de cada cargo, a fim de nortear o processo de provimento (atração) e encareiramento dos empregados (retenção e engajamento).
10. Criar um procedimento para análise do mérito que promova o desenvolvimento profissional e não esteja atrelado diretamente a ganhos financeiros imediatos (aumentos salariais, progressão na carreira, etc.), conforme alertado por Pinto (2011) e Balassiano; Salles (2004).

11. Implantar o novo Plano de Carreiras e Salários (PCS) na Organização, reestruturando as tabelas salariais dos cargos de carreira de acordo com a nova realidade do mercado e a estrutura hierárquica interna, em termos de responsabilidades e atribuições.
12. Prever a carreira em “Y” na estrutura de cargos da Organização, de modo a possibilitar tanto o encarecimento técnico quanto a identificação e formação de líderes/gestores, alocando de forma eficiente os profissionais nas posições corretas de acordo com o perfil apresentado e a necessidade da Administração.
13. Desenvolver um plano de cargos em comissão e funções gratificadas que atenda às necessidades da Organização, que possa contribuir para o alcance dos objetivos estratégicos e que possua um composto remuneratório condizente com as responsabilidades e atribuições assumidas.
14. Definir um procedimento claro e transparente para as nomeações às posições de confiança na Organização.
15. Desenvolver um programa de planejamento e aconselhamento de carreira, capacitando o RH para atuação na avaliação de perfis e na orientação e no apoio aos empregados na gestão de suas carreiras dentro da Organização.
16. Estabelecer critérios de prioridade para o cumprimento dos treinamentos contidos no Plano Anual de Treinamento (PAT) e no Plano de Desenvolvimento Individual (PDI) dos empregados (Entrevistados S. B. E.; A. N. F.; W. N. E.).
17. Refletir sobre a possibilidade e conveniência da unificação da gestão dos treinamentos da Empresa, hoje realizada por dois órgãos específicos, de forma a facilitar a criação e a mensuração de indicadores estratégicos (Entrevistado F. H. P.).
18. Implantar instrumentos de identificação de fatores de desmotivação e adoecimento dos empregados, conforme apontam Pagès *et.al.* (1987) e Gaulejac (2007), adotando ações que minimizem seus efeitos no ambiente de trabalho.
19. Ampliar os programas de assistência à saúde e apoio biopsicossocial ao empregado e a seus familiares, de forma a favorecer a criação de um ambiente sadio e favorável para o empregado disponibilizar sua atenção no desenvolvimento do seu trabalho e contribuir para o alcance dos objetivos organizacionais.
20. Estabelecer programas e processos que visem um diálogo mais aproximado entre o RH e os gestores da Organização, de forma a possibilitar melhorias nas práticas de gestão de pessoas.

Destaca-se que não se espera que as orientações aqui apresentadas garantam a adoção efetiva da meritocracia na gestão de carreira, mas, apenas, contribuam para o alcance deste objetivo, em face da possibilidade de ocorrerem novos movimentos na dinâmica de poder existente na Organização. Além disso, mesmo que revestidas por justificativas técnicas, sabe-se que as ações aqui propostas podem implicar na redefinição das estratégias políticas do grupo no poder, o que exigirá uma atuação cuidadosa da alta gestão da ENERGY neste contexto.

6. CONCLUSÕES, RECOMENDAÇÕES E SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS

Com base nos resultados obtidos por meio da pesquisa em destaque, pôde-se perceber que a meritocracia na gestão de carreira, entendida como o *conjunto de critérios, adotado por uma organização, que possui no desempenho, no esforço individual e nos resultados alcançados os pilares fundamentais para a concessão de promoções e progressões dos empregados em suas respectivas carreiras*, não se revelou presente na empresa estudada.

Esta constatação se fundamenta na percepção de que a empresa se configura, com base nos resultados de campo e na discussão teoria-prática, como uma organização do tipo arena política, composta por uma coalizão interna politizada que opera na dinâmica de poder por meio de negociações políticas e um sistema de “moeda de trocas” de forma a atingir metas pessoais e interesses políticos.

Revelou-se que o vigente processo de concessão de promoções e progressões na empresa pesquisada, representado pelo sistema alternativo de *pleitização*, pode funcionar como um mecanismo de empoderamento das entidades de representação dos empregados no espaço institucional, posto que estas parecem participar com certa autonomia das decisões deste tipo.

Assim, pode-se depreender que traços e aspectos provenientes do ambiente cultural, gerencial e político da Organização, revelados na pesquisa, contribuem para a criação do sistema alternativo citado e, conseqüentemente, para a ausência da meritocracia na gestão de carreira. São eles: o jeitinho; a ausência de políticas de promoção e progressão dos empregados; a prática da “gestão compartilhada”, por meio de comissões paritárias, compostas por membros das entidades de representação dos empregados; a despreocupação com resultados, produtividade e lucratividade; o personalismo; o patrimonialismo; a falta de disseminação da estratégia da Empresa (missão, visão, objetivos estratégicos, ações etc.); a falta de apoio da alta gestão às lideranças; e a *pseudoestabilidade* dos empregados.

As análises realizadas no âmbito do sistema de *pleitização* parecem permeadas por traços como a politicagem, o clientelismo, o assistencialismo, o coletivismo (isonomia), a santificação do “peão”, o *coitadismo*, a *vilanização* das gerências e a valorização do empregado “roupa suja” em detrimento do “roupa limpa”. Evidenciou-se que o principal reflexo do sistema citado é a ocorrência de conflitos entre a política e a técnica, como, por exemplo, no âmbito da Comissão Paritária de Pleitos (sendo a política personificada pelos representantes dos empregados e a técnica pelos representantes da Empresa).

Como desdobramentos desse sistema alternativo vigente, têm-se: a “retirada” (perda de poder) dos outros atores das decisões relativas à concessão de promoções e progressões; a pressão sobre as lideranças, o RH e a alta gestão para aprovação dos “pleitos”; a desconsideração da AD nas análises dos pleitos; e a ocorrência de desvios funcionais e “erros de enquadramento” como atalho para obtenção das promoções e progressões, dentre outros.

Como resultado final do sistema de *pleitização*, pode-se considerar: a concessão de promoções e progressões sem base no mérito; as ascensões-relâmpago nas carreiras; a desmotivação dos empregados, por conta dos dois problemas anteriores; a falta de comprometimento dos empregados no trabalho e com o alcance dos objetivos organizacionais; as dificuldades na retenção de pessoas na Empresa; as implicações na saúde

dos empregados; os passivos trabalhistas, em decorrência dos desvios funcionais e os erros de enquadramento; o abandono da AD em vigência; e, por fim, o descrédito na Empresa.

Diante do contexto encontrado, a título de recomendação, são propostas vinte ações de forma a contribuir para a implantação da meritocracia na gestão de carreira da empresa pesquisada, as quais versam sobre: carreira, desempenho, remuneração, reconhecimento, desenvolvimento, motivação, saúde e qualidade de vida. Entretanto, destaca-se que, mesmo revestidas por justificativas técnicas, as mesmas podem implicar na redefinição das estratégias políticas do vigente grupo detentor do poder, o que exigirá uma atuação cuidadosa da alta gestão da ENERGY neste contexto.

Devido às empresas estarem em permanente processo de mudanças, acredita-se que os traços percebidos na organização estudada, provenientes do seu contexto cultural, gerencial e político, são igualmente mutáveis e não estáticos. Portanto, considera-se que os traços encontrados poderão se alterar em função não somente da adoção das ações aqui propostas, como, principalmente, das decisões governamentais às quais a Organização deve se ater.

Além das ações propostas para melhoria da gestão da empresa pesquisada e, especificamente, para a adoção da meritocracia na gestão de carreira, pode-se considerar que a pesquisa se revelou como uma oportunidade de reflexão sobre temas presentes na literatura da área.

Dois deles se referem à influência dos valores neoliberais nos processos de gestão de pessoas e à transferência acrítica de ferramentas do setor privado para o público, por conta do desenvolvimento do discurso do *management*. Foi possível perceber que o contexto público apresenta especificidades e particularidades que podem inviabilizar a adoção de instrumentos de gestão dos contextos privados, se não se realizar a necessária análise do ambiente interno e a devida adaptação à realidade daquele contexto.

Embora a filosofia da meritocracia pareça ter raízes, também, no neoliberalismo, sua adoção em organizações públicas pode exigir um conhecimento prévio aprofundado das dinâmicas de poder ali existentes e da leitura cuidadosa do ambiente político presente.

Especificamente no contexto da gestão de carreira, torna-se importante a devida discussão dos valores empreendedores defendidos pelo *management*, que têm implicado na concepção da gestão de carreira como responsabilidade unicamente do profissional.

Para que a meritocracia na gestão de carreira contribua efetivamente para a atração, a retenção e o engajamento no alcance dos objetivos organizacionais, o bom desempenho do profissional deve ser revertido em desenvolvimento, crescimento e na criação de oportunidades claras de progressão e promoção na carreira. É necessário estimular o bom desempenho, para que ele seja reproduzido, reconhecido e recompensado, para a manutenção dos talentos e dos empregos, indispensáveis à continuidade da organização, o que, também, deve se incorporar às bandeiras levantadas pelas instituições de representação dos trabalhadores.

A partir desta ótica, os instrumentos de avaliação de desempenho, a seu turno, não devem se preocupar, unicamente, com os aspectos financeiros, quantitativos e objetivos, como defendido pelo neoliberalismo. Não se pode esquecer do aspecto subjetivo, inerente aos processos de gestão de pessoas, o qual não coaduna com o olhar determinístico e funcionalista do positivismo, além de exigir cuidado na adoção de ferramentas que possam resultar no excessivo controle ou na exploração do ser humano.

Portanto, não se está defendendo, aqui, a individualização extrema por meio de ferramentas de gestão de pessoas, como a análise do desempenho e a gestão por competências, por exemplo. Da mesma forma como, também, não se defende o seu oposto: o coletivismo radical, que iguala os diferentes, não estimula o bom desempenho nem as ações produtivas no ambiente de trabalho. É preciso construir um meio-termo.

A gestão do desempenho não deve servir apenas ao “patrão”, ao capital, aos objetivos financeiros da organização. Ela deve ser, principalmente, um instrumento de desenvolvimento humano e reconhecimento das entregas, dos resultados, das competências colocadas a serviço do progresso coletivo e do comprometimento com o trabalho e com a estratégia.

Não é somente a exploração da subjetividade que pode resultar em doença social, mas, também, o tratamento igual aos desiguais, as decisões personalistas e clientelistas de progressão e promoção dos empregados e a ausência de propósito no trabalho, de uma análise justa do desempenho ou de uma gestão de carreira meritocrática.

Como sugestões de estudos futuros, destacam-se:

- a) a investigação do conceito de comprometimento na organização, a fim correlacioná-lo às concepções da Empresa levantadas neste estudo
- b) o enfoque da meritocracia à luz da quebra do contrato psicológico percebido na ENERGY;
- c) a expansão da presente pesquisa a outras organizações dependentes do Tesouro e a organizações públicas não dependentes do Tesouro, a fim de evidenciar as implicações dos traços culturais, da dinâmica de poder e dos movimentos políticos lá existentes na adoção da meritocracia na gestão de carreira;
- d) a utilização de fotografias e entrevistas coletivas em futuras pesquisas, para levantar as percepções sobre os temas aqui tratados;
- e) a inclusão do método de observação do campo, buscando maior aprofundamento no conhecimento do fenômeno; e
- f) o delineamento do estudo a partir da utilização da pesquisa-ação, de forma a implementar a mudança desejada através dos participantes ao longo da própria pesquisa na gestão de carreiras da ENERGY.

REFERÊNCIAS

- ABRUCIO, F. L. Os Avanços e Dilemas do Modelo Pós-Burocrático (...). In: BRESSER PEREIRA, L. C.; SPINIK, P. (Orgs.). Reforma de Estado e Administração Pública Gerencial. Rio de Janeiro: Editora Fundação Getúlio Vargas, 2006. Capítulo 7.
- AIDAR, M. M.; BRISOLA, A. B.; MOTTA, F. P.; WOOD JR. T. Cultura Organizacional Brasileira. In: WOOD JR. T. (coord.). Mudança Organizacional. São Paulo: Atlas, 2004. p.51-72.
- AKTOUF, O. O simbolismo e a cultura de empresa. In: CHANLAT, J. F. (Org.). O indivíduo nas organizações: dimensões esquecidas. São Paulo: Atlas, Volume 2, 1994, p. 39-79.
- ALCADIPANI, R. Dinâmicas de Poder nas Organizações: a contribuição da governamentalidade. Comportamento Organizacional e Gestão, v.14, nº 1, p.97-114, 2008.
- ALCADIPANI, R.; CRUBELLATE, J. M. Cultura organizacional: generalizações improváveis e conceituações imprecisas. RAE, v.43, nº 2, p.64-77-, 2003.
- ALVES, G. Do “Novo Sindicalismo” à “Concertação Social”: ascensão (e crise) do sindicalismo no Brasil (1978-1998). Rev. Sociol. Polít., n.15, p.111-124, nov. 2000.
- ANTUNES, R. O Caracol e sua Concha: ensaios sobre a nova morfologia do trabalho. Boitempo Editorial, 2005.
- ATKINSON, R.; FLINT, J. Accessing Hidden and Hard-to-Reach Populations: Snowball Research Strategies. In Social Research Update, University of Surrey, Issue 33, pp.8, 2001.
- BALASSIANO, M. SALLES, D. Perceptions of Equity and Justice and Their Implications on Affective Organizational Commitment: a confirmatory study in a teaching and research institute. BAR, v.9, n.3, art.2, p.268-286, jul./sep. 2012.
- BALASSIANO, M.; SALLES, D. Ambiguidades e implicações da avaliação de desempenho funcional em uma carreira típica de Estado. Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão (Lisboa) – RPBG, Rio de Janeiro: FGV, v. 4, p. 16-28, 2005.
- BARBOSA, L. (coord.). Cultura e Diferença nas Organizações: reflexões sobre nós e os outros. São Paulo: Atlas, 2009.
- BARBOSA, L. Cultura e Empresas. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 2002.
- BARBOSA, L. Igualdade e Meritocracia: a ética do desempenho nas sociedades modernas, Rio de Janeiro: FGV, 1999.
- BARBOSA, L. Meritocracia à Brasileira: o que é desempenho no Brasil? Revista Brasileira do Serviço Público. Brasília, ENAP, ano 47, v. 120, n. 3, p.59-102, 1996.
- BARNETT, B. R.; BRADLEY, L. The Impact of Organisational Support for Career Development on carrier satisfaction. Career Development International, v.12, n.7, p. 617-636, 2007.
- BARROS, B. T.; PRATES, M. A. S. O Estilo Brasileiro de Administrar. São Paulo: Atlas, 1996.

- BASTOS, A. V. B., BRANDÃO, M. G. A.,; PINHO, A. P. M. Comprometimento organizacional: uma análise do conceito expresso por servidores universitários no cotidiano de trabalho. RAC, v. 1, n. 2, p. 97-120, 1997.
- BENEDICTO, S. C. de; BENEDICTO, G. C.; STIEG, C. M.; ANDRADE, G. H. N. Postura Metodológica indutiva e dedutiva na produção científica dos estudos em administração e organizações: uma análise de suas limitações e possibilidades. Rev. E&G, v.12, n.30, p.39-60, set./dez. 2012.
- BERG, B. L. Qualitative research methods for the social sciences, Allyn and Bacon, p. cm., 4th ed, 2000.
- BOITO JR., A. Hegemonia Neoliberal e Sindicalismo no Brasil. Revista Crítica Marxista, n.3, pp.18, São Paulo: Editora Brasiliense, 1996.
- BOSCHI, R. R. Descentralização, Clientelismo e Capital Social na Governança Urbana: comparando Belo Horizonte e Salvador. Revista Dados, v.42, n.4, Rio de Janeiro, 1999.
- BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. A. Gestão de Competências e Gestão de Desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? RAE, jan./mar. 2001.
- BRANDÃO, H. P.; BAHRY, C. P. Gestão por Competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. Revista do Serviço Público. Brasília, v. 56, n. 2, p.179-194, abr./jun. 2005.
- BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Relatório Anual 2013 – Execução Orçamentária das Empresas Estatais Federais. Brasília: MP/DEST, 2013a.
- BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Perfil das Empresas Estatais Federais, 2013. Brasília: MP/SE/DEST, 2013b.
- BRASIL, Decreto Nº 5.378 de 23 fevereiro de 2005. Institui o Programa Nacional da Gestão Pública e Desburocratização – GESPÚBLICA e o Comitê Gestor do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/Decreto/D5378.htm>.
- BRASIL, Decreto Nº 5.707 de 23 de fevereiro de 2006. Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm>.
- BRASIL, Lei Complementar nº 101, de 4 de maio de 2000. Brasília, 2000. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp101.htm>. Acesso em 12/07/14, às 13h42min.
- BRASIL, Resolução nº 9, de 08 de Outubro de 1996. Brasília: CCE/DEST, 1996. Disponível em <http://www.planejamento.gov.br/secretarias/upload/Legislacao/Resolucao/961008_resol_09.pdf> Acesso em 22/07/14, às 08h34min.
- BRESSER PEREIRA, L. C. O Modelo Estrutural de Gerência Pública. RAP, v. 42, n. 2, p. 391-410, mar./abr., 2008.
- BRESSER PEREIRA, L. C. Gestão do Setor Público: Estratégia e Estrutura para um Novo Estado. In: BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos; SPINIK, Peter (Orgs.).

- Reforma de Estado e Administração Pública Gerencial. Rio de Janeiro: Editora Fundação Getúlio Vargas, 2006. Capítulo 2, p.21-38.
- CALDAS, M. Culturas Brasileiras: entendendo perfis culturais no plural e em mutação. In: BARBOSA, L. (coord.). Cultura e Diferença nas Organizações: reflexões sobre nós e os outros. São Paulo: Atlas, 2009. P.53-86.
- CAMÕES, M. R. de S.; MENESES, P. P. M. Proposição de Aparato Metodológico para Análise da Implementação de Políticas de Gestão de Pessoas no Setor Público. EnAPG, 2012, pp.16.
- CAMPOS, E. S. A.; BERNARDI, M. M. E. Comparação de Rendimentos Público-Privados e a Carreira de EPPGG em Minas Gerais: uma defesa da diferenciação na gestão de pessoas do Setor Público. EnANPAD, 2008, pp.16.
- CARRIERI, A. P.; LEITE-DA-SILVA, A. R. Cultura organizacional versus culturas nas organizações: conceitos contraditórios entre o controle e a compreensão. In MARCHIORI, M. (Org.) Faces da cultura e da comunicação organizacional, S. Caetano do Sul: Difusão Editora, 2006. P.51-75.
- CAVEDON, N. R. Antropologia para Administradores. Porto Alegre: Ed. UFRGS, 2008.
- CECILIO, L. C. O.; MOREIRA, M. E. Disputa de Interesses, Mecanismos de Controle e Conflitos: a trama do poder nas organizações de saúde. RAP, v. 36, n. 4, p. 587-608, jul./ago., 2002.
- COSTA, I. S. A.; SALLES, D. M. R.; FONTES FILHO, J. R. Influências das Configurações Organizacionais sobre valores no trabalho e preferências por recompensas. RAP, v. 44, n. 6, p.1429-1452, nov./dez. 2010.
- CHANLAT, J.-F. Quais carreiras e para qual sociedade? RAE, São Paulo, v.36, n.1, p.13-20, jan./fev./mar. 1996.
- CHU, R. A. Modelo Contemporâneo da Gestão à Brasileira. SP.: Cengage Learning. Coleção Debates em Administração. 2010.
- CHU, R. A.; WOOD JR., T. Cultura Organizacional Brasileira Pós-globalização: global ou local? RAP, Rio de Janeiro: FGV, v. 42, n. 5, p.969-91, set./out. 2008.
- CORROCHANO, D. H. El Clientelismo Posmoderno. Perfis Latinoamericanos, n.20, pp.131-155, jun. 2002.
- CRUZ, R. C.; PINTO, M. de R.; SANTOS, D. O.; MOTA, N. R. A Oralidade e a Fotografia: Representações Sociais de um Centro de Pós-Graduação e Pesquisa. EnEO – ANPAD, pp 16, 2008.
- CRUZ, M. V. G.; SARSUR, A. M.; AMORIM, W. A. C. Gestão de Competências nas Relações de Trabalho: o que pensam os sindicalistas? RAC, v.16, n.5, art.4, p.705-722, set./out. 2012.
- CUCHE, D. A noção de cultura nas ciências sociais. São Paulo: Edusc, 2002, 2ª Ed. Cap. 1 e 2 (pp. 17-63).
- DAVEL, E. P. B.; VASCONCELOS, J. G. M. Gerência e Autoridade nas Empresas Brasileiras: uma reflexão histórica e empírica sobre a dimensão paterna nas relações de trabalho. In: MOTTA, F. C. P.; CALDAS, M. P. Cultura Organizacional e Cultura Brasileira (orgs.). São Paulo: Atlas, 1997. p.94-110.

- DAVEL, E.; VERGARA, S. C. Gestão com pessoas, subjetividade e objetividade nas organizações. In: DAVEL, E.; VERGARA, S. C. (orgs). Gestão com pessoas e subjetividade. São Paulo: Atlas, 2001. p.31-56.
- DEMO, P. Pesquisa: Princípio Científico e Educativo. São Paulo: Cortez, 2005.
- DEST, “Plano de Cargos e Salários: diretrizes e orientações”, Brasília: 2010. Disponível em <http://www.planejamento.gov.br/secretarias/upload/Arquivos/dest/download/100730_cartilha_diretrizes.pdf>. Acesso em 26/05/2014, às 23h03min.
- DINIZ, E. O Contexto Internacional e a Retomada do Debate Sobre Desenvolvimento no Brasil Contemporâneo (2000-2010). DADOS – Revista de Ciências Sociais, Rio de Janeiro, v. 54, nº 4, 2011, p.493-531.
- DINIZ, E. Estado, Variedades de Capitalismo e Desenvolvimento em Países Emergentes. Desenvolvimento em Debate, v.1, n.1, p.7-27, jan./abr. 2010.
- DUARTE, R. Pesquisa Qualitativa: reflexões sobre o trabalho de campo. Cadernos de Pesquisa, n. 115, p.139-154, março/ 2002.
- DUTRA, J. Gestão de Pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2009.
- DUTRA, J. S. A Gestão de Carreira. In: FLEURY, M. T. L. (coord.). As pessoas na organização. São Paulo: Editora Gente, 2002, p.99-114.
- DUTRA, J. Souza. Autonomia para o Desenvolvimento Profissional: utopia ou realidade no contexto brasileiro. In: MOTTA, F. C. P.; CALDAS, M. P. Cultura Organizacional e Cultura Brasileira (orgs.). São Paulo: Atlas, 1997, p.159-170.
- ENAP, Escola Nacional de Administração Pública. Gestão Estratégica de Pessoas e Planos de Carreira (curso on line) – conteúdo para impressão. Disponível em <http://www.enap.gov.br/index.php?option=com_include&evento=lista_cursos_ead&Itemid=1711>. Acesso em 20/08/2015, às 15h22min.
- ENERGY, “Visão, Missão e Valores”, Itaguaí: 2009. Disponível em <<http://intranet/areas/ppc/2008/novembro/energy-visao-missao-e-valores>>. Acesso em 27/05/2014, às 8h32min.
- ENERGY, “Empresa”, Itaguaí: 2013. Disponível em <<http://www.energy.gov.br/empresa>>. Acesso em 26/05/2014, às 23h17min.
- ENERGY, “Plano de Cargos, Carreiras e Remuneração”, 2002 (arquivos internos).
- FADUL, E.; SILVA, L. P. Cultura Organizacional: diversidade de interpretações e possibilidades de estudo no contexto das organizações públicas, EnANPAD, 2009, 16pp.
- FALCINI, P. Organizações como Configurações Naturais do Poder. RAE, v. 33, n. 1, p. 6-15, jan./fev., 1993.
- FERNANDES, M. E. Imagem e olhar em pesquisa: para além do visível. Revista Hospitalidade. São Paulo, v. VIII, n. 2, p.38-51, jul./dez. 2011.
- FISCHER, R. M. Mudança e Transformação Organizacional. In: FLEURY, M. T. L. (coord.). As pessoas na organização. São Paulo: Editora Gente, 2002.
- FLEURY, M. T. L.; SHINYASHIKI, G. T.; STEVANATO, L. A. Arqueologia Teórica e Dilemas Metodológicos dos Estudos sobre Cultura Organizacional. In: MOTTA, F.

- C. P.; CALDAS, M. P. *Cultura Organizacional e Cultura Brasileira (orgs.)*. São Paulo: Atlas, 1997.
- FLICK, U. *Introdução à Pesquisa Qualitativa*. 3. Ed. Porto Alegre: Artemed, 2009.
- FREITAS, A. B. Traços Brasileiros para uma Análise Organizacional. In: Motta, F. C. P.; CALDAS, M. P. *Cultura Organizacional e Cultura Brasileira (orgs.)*. São Paulo: Atlas, 1997.
- FREITAS, M. E. *Cultura Organizacional. Evolução e crítica*. São Paulo. Cengage Learning. Coleção Debates em Administração, 2010, pp. 1-96.
- FUCS, J. A lei da Meritocracia. *Revista Época*, 12 de maio de 2014, p.52-54.
- GAULEJAC, V. *Gestão como Doença Social: ideologia, poder gerencialista e fragmentação social*. Aparecida, SP: Ideias e Letras, 2007.
- GIL, A. C. *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*. São Paulo, Atlas, 2008.
- GIL, A. C. *Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais*. São Paulo: Atlas, 2006.
- GODOY, A. S. A Pesquisa Qualitativa e sua Utilização em Administração de Empresas. *RAE*, v.35, n.4, p.65-71, 1995.
- GOULART, S.; CARVALHO, C. A. O pesquisador e o Design da Pesquisa Qualitativa em Administração. In: VIEIRA, M. M. F.; ZOUAIN, D. M. *Pesquisa Qualitativa em Administração: teoria e prática*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005. P.119-140.
- HAY GROUP. Retenção: desafio estratégico de liderança no Brasil – Palestra, In: 16º CONAREM”, Rio de Janeiro: 2012. Disponível em <http://www.grupisa.com.br/FUTSite/Meus%20Arquivos/16CONAREM/Apresentacoes/GlaucyBocci_HayGroup.pdf>. Acesso em 26/05/2014, às 23h09min.
- LACOMBE, B. M. B.; TONELLI, M. J. O Discurso e a Prática: o que nos dizem os especialistas e o que nos mostram as práticas das empresas sobre os modelos de gestão de Recursos Humanos. *RAC*, v.5, n.2, p.157-174, maio/ago 2001.
- LANDES, D. Quase toda a diferença está na cultura. In HARRISON, L. E.; HUNTINGTON, S. P. (org.) *A cultura importa*. SP: Ed. Record, 2002, pp. 39-52.
- LOIZOS, P. Vídeo, Filme e Fotografias como Documentos de Pesquisa. In: BAUER, M. W.; GASKELL, G. *Pesquisa Qualitativa com Texto, Imagem e Som: um manual prático*. Petrópolis: Vozes, 2008.
- LUSTOSA, F. C. Condicionantes da Reforma do Estado. In: MARTINS, P. E.; PIERANTI, O. P. (orgs.). *Estado e Gestão Pública – Visões do Brasil Contemporâneo*. Rio de Janeiro: FGV, 2007. Capítulo 6, p.133-158.
- MARTINS, H. F. A Ética do Patrimonialismo e a Modernização da Administração Pública Brasileira. In: Motta, F. C. P.; CALDAS, M. P. *Cultura Organizacional e Cultura Brasileira (orgs.)*. São Paulo: Atlas, 1997, p.171-183.
- MEDEIROS, C. R. de O.; ABDALA, E. C.; MACHADO, S. C.; ANDRADE, T. F. *A Universidade fotografada: Olhares e vozes de Estudantes e Docentes*. Rio de Janeiro/RJ: EnANPAD, set/2013.
- MENEGON, L. F.; CASADO, T. Contratos Psicológicos: uma revisão da literatura. *R. Adm.*, São Paulo, v.47, n.4, p.571-580, out./nov./dez. 2012.

- MITCHELL, W.; SIMMONS, R. Para além da política: mercados, bem-estar social e o fracasso da burocracia. Rio de Janeiro: Topbooks, 2003.
- MONTARROYOS, H. E. M. Programa de Pesquisa da Politicagem: ideias, princípios, regras, critérios e aplicações. Revista Theoria, v.4, n. 09, pp.41-64, 2012.
- MORGAN, G. Paradigmas, metáforas e resolução de quebra-cabeças na teoria das organizações. In: CALDAS, M. P.; BERTERO, C.O. Teoria das Organizações. São Paulo: Atlas: 2007, p. 12- 33.
- MORGAN, G. Imagens da Organização. São Paulo: Atlas, 2006.
- MOTTA, F. C. P. Cultura e Organizações no Brasil. In: MOTTA, F. C. P.; CALDAS, M. P. Cultura Organizacional e Cultura Brasileira (orgs.). São Paulo: Atlas, 1997.
- MOTTA, F. C. P.; ALCADIPANI, R. Jeitinho Brasileiro, Controle Social e Competição. RAE, Jan/Mar. 1999.
- MOTTA, F. C. P.; CALDAS, M. P. Cultura Organizacional e Cultura Brasileira (orgs.). São Paulo: Atlas, 1997.
- NUNES, E. A Gramática Política do Brasil: clientelismo e insulamento burocrático. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 2003.
- PAES DE PAULA, A. P. Administração Pública Brasileira. Entre o gerencialismo e a gestão social. RAE, v.45, n. 1, p.36-49, 2005.
- PAGÈS, M.; BONETTI, M.; GAULEJAC, V.; DESCENDRE, D. O Poder das Organizações: a dominação das multinacionais sobre os indivíduos. São Paulo: Atlas, 1987.
- PAVÃO, Y. M. P.; SEHNEM, S.; GODOI, C. K. A Postura Hermenêutica nos Estudos Organizacionais Brasileiros. Rev. Adm. FACES Journal. Belo Horizonte, v.11, n.4, p.109-129, out./dez. 2011.
- PECI, A.; PIERANT, O. P.; RODRIGUES, S. Governança e o new public management: convergências e contradições no contexto brasileiro. O;G, v.15, n.46, , p.39-55, Julho/Setembro, 2008.
- PIRES, J ; MACEDO, K. Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil, RAP, Fev 2006, vol.40, n.1 p.81-104.
- PRATES, M. A. S.; BARROS, B. T. O Estilo Brasileiro de Administrar: sumário de um modelo de ação cultural brasileiro com base na gestão empresarial. In: MOTTA, Fernando C. Prestes; CALDAS, Miguel P. Cultura Organizacional e Cultura Brasileira (orgs.). São Paulo: Atlas, 1997.
- OLIVEIRA, S. R.; LOVISON, A. M. Hermenêutica: Subsídios para Escolha(s) Metodológica(s) no Campo das Ciências Sociais Aplicadas. EnEPQ, Nov./2013.
- PINTO, R. F. Desempenho e Carreira: integração e coerência dos subsistemas de recursos humanos e o caso do InMetro. In: IV Congresso Consad de Gestão Pública, 2011, pp.26.
- RITCHIE, J.; LEWIS, J. Qualitative research Practice: A Guide for Social Science Students and Researchers. USA: SAGE Publications, 2003.

- ROUSSEAU, D. M. New hire perceptions of their own and their employer's obligations: a study of psychological contracts. *Journal of Organizational Behavior*, v. 11, n.2, p.389-400, 1989.
- RYAN, M. ; OGILVIE, M. Uncovering Hidden Meanings, Values and Insights Through Photos. *Electronic Journal of Business Research Methods*, v. 9, i. 1, 2011.
- SANTOS, H. T. M. O método Qualitativo na Investigação de Sentidos: uma proposta multipolar para estudos organizacionais. In: VIEIRA, M. M. F.; ZOUAIN, D. M. *Pesquisa Qualitativa em Administração: teoria e prática*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005, p.175-198.
- SECCHI, L. Modelos organizacionais e as reformas da Administração Pública. *RAP – Rio de Janeiro*, v. 43, n. 2, p. 347-69, mar./abr. 2009.
- SERVA, M.; JAIME JR., P. Observação Participante e Pesquisa em Administração: uma postura antropológica. *RAE*, v.35, n.3, p.64-79, mai/jun 1995.
- SILVA, L. P.; FADUL, E. A Produção Científica Sobre Cultura Organizacional em Organizações Públicas no Período de 1997 a 2007: um Convite à Reflexão. *RAC*, Curitiba, v. 14, n. 4, art. 5, p. 651-669, jul./ago. 2010.
- SILVA, L. P.; FADUL, E. Modernização em Organizações Públicas: um descompasso entre processos de modernização organizacional e gestão de pessoas. *GPR*, 2007.
- SIQUEIRA, M. V. S.; MENDES, A. M. Gestão de pessoas no setor público e a reprodução do discurso do setor privado. *Revista do Serviço Público: Brasília* 60 (3): 241-250, jul./set. 2009.
- SOUSA, S. M. Z. Avaliação e carreira do magistério: premiar o mérito? *Revista Retratos da Escola, Brasília*, v.2, n.2-3, p.81-93, jan./dez. 2008.
- STAKE. R. E. Case studies. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. (ed.) *Handbook Of Qualitative Research*. London: Sage, 2000, p..134-164.
- TANURE, B.; EVANS, P.; CANÇADO, V. As quatro faces do RH: analisando a performance da gestão de recursos humanos em empresas no Brasil. *RAC*, Curitiba, v.14, n.4, p.594-614, jul/ago 2010.
- TANURE, B. Singularidades da Gestão à Brasileira?! In: BARBOSA, L. (coord.). *Cultura e Diferença nas Organizações: reflexões sobre nós e os outros*. São Paulo: Atlas, 2009, p.30-52.
- THIRY-CHERQUES, H. R. Maquiavel Funcionário: produtividade e poder nas organizações. *RAE*, v. 33, n. 1, p. 40-45, jan./fev., 1993.
- THOMAS, D. R. A General Inductive Approach for Analyzing Qualitative Evaluation Data. *American Journal of Evaluation*, v. 27, no. 2, p.237-246. USA: Sage, 2006.
- TONGE, J.; MOORE, S.; RYAN, M. ; BECKLEY, L. Using Photo-Elicitation to Explore Place Attachment in a Remote Setting. *Electronic Journal of Business Research Methods*, v. 11, i. 1, p.41-50, 2013.
- VERGARA, S. C. *Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- VERGARA, S. C.; CALDAS, M. P. Paradigma interpretacionista: a busca da superação do objetivismo funcionalista nos anos 1980 e 1990. *RAE*, v.45, n.4, out./dez. 2005.

- VILLARDI, B. Q.; NARDUCCI, V.; DUBEUX, V. J. C. O Desenvolvimento Qualitativo e Quantitativo de uma Ferramenta para o Diagnóstico de Clima Organizacional que Subsidie Programas Motivacionais no Poder Judiciário: os traços culturais de um Tribunal Regional. EnAnpad, 2007, pp. 16.
- VILLARDI, B. Q. LEITÃO, S. P. Organizações de Aprendizagem e Mudança Organizacional. RAP, Rio de Janeiro, v. 4, n. 3, p.53-70, mai./jun., 2000.
- VIEIRA, M. M. Por uma boa pesquisa (qualitativa) em administração. In: VIEIRA, M. M. F.; ZOUAIN, D. M. (Orgs.). Pesquisa qualitativa em administração. Rio de Janeiro: FGV, 2004.
- WOOD JR, T.; TONELLI, M. J.; COOKE, B. Colonização e neocolonização da gestão de recursos humanos no Brasil (1950-2010). RAE, São Paulo, v.51, n.3, p.232-243, mai/jun.2011.
- WOOD JR. T. Mudança Organizacional e Transformação da Função RH. In: WOOD JR. T. (coord.). Mudança Organizacional. São Paulo: Atlas, 2004, p.270-297.
- WOOD JR. T.; PICARELLI FILHO, V. Remuneração Estratégica: a nova vantagem competitiva. São Paulo: Atlas, 2004.
- YIN, R. K. Estudo de Caso - Planejamento e Métodos. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- ZANNI, P. P.; MORAES, G. H. S. M.; MARIOTTO, F. L. Para que servem os Estudos de Caso Único? EnANPAD, 2011, pp.16.

APÊNDICE A – Roteiro de Entrevista

ROTEIRO DE ENTREVISTA		
Tema	Questões	Observações
<p>(1) A Empresa/ O Ambiente Interno</p> <p style="text-align: center;"><i>Levantar as concepções sobre a ENERGY e as percepções sobre o ambiente interno de trabalho e os traços culturais existentes.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • (1.1) O que é a Empresa para você, a partir da foto registrada? --- • (1.2.1a) O que considera o(s) aspecto(s) mais positivo(s) na ENERGY? (1.2.1b) Por quê? • (1.2.2a) E o(s) negativo(s)? (1.2.2b) Por quê? --- • (1.3.1) Conte-me como é o ambiente de trabalho. (1.3.2) Como é o relacionamento entre as pessoas? --- • (1.4a) Gosta de trabalhar na ENERGY? (1.4b) Por quê? 	
<p>(2) O Trabalho</p> <p style="text-align: center;"><i>Identificar a imagem do trabalho exercido na ENERGY, em comparação às empresas de experiências anteriores, além de apurar a consciência sobre o papel exercido na Empresa.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • (2.1a) Fale-me um pouco do seu trabalho. • (2.1b) Como você vê o seu trabalho aqui na Empresa? --- • (2.2a) Possui experiências anteriores? • (2.2b) Se sim, como você avalia o seu trabalho na ENERGY em comparação ao que você exercia nas empresas em que você trabalhou anteriormente? • (2.2c) Se não, como você avalia o seu trabalho na ENERGY? 	
<p>(3) O Reconhecimento</p> <p style="text-align: center;"><i>Avaliar o grau de reconhecimento e valorização existente e o equilíbrio entre remuneração e atribuições/responsabilidades.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • (3.1a) Você se sente reconhecido pelo que faz na ENERGY? (3.1b) Por quê? --- • (3.2.1a) Sua função é valorizada na empresa? (3.2.1b) Se sim, em que aspectos? (3.2.1c) Se não, por quê? (3.2.2) O que é valorizado na empresa? --- • (3.3a) Seu salário está de acordo com as responsabilidades que possui? (3.3b) Por quê? 	

ROTEIRO DE ENTREVISTA		
Tema	Questões	Observações
<p>(4) O Desenvolvimento</p> <p><i>Identificar as percepções sobre a existência de oportunidades de crescimento e desenvolvimento profissional.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • (4.1a) Você enxerga possibilidade de crescimento na empresa? (4.1b) Se sim, de que forma? (4.1c) Se não, por quê? • (4.2a) E de uma forma geral, você enxerga possibilidade de crescimento na empresa para todos os empregados? (4.2b) Se sim, de que forma? (4.3c) Se não, por quê? --- • (4.3.1) Há incentivos para o desenvolvimento dos empregados? • (4.3.2a) Se sim, de que tipo? (4.3.2b) São incentivos adequados? (4.3.2c) Por quê? • (4.3.3) Se não, como você reage a isso? 	
<p>(5) O Desempenho</p> <p><i>Investigar o entendimento existente sobre desempenho, como ele é medido na organização, quais as competências valorizadas internamente e para quais fins os resultados da avaliação de desempenho se destinam.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • (5.1) O que você entende por desempenho? --- • (5.2) Como o desempenho é avaliado na Empresa? --- • (5.3) Em que quesitos (critérios, competências, etc.) os empregados são avaliados? --- • (5.4.1) Estes resultados são utilizados? • (5.4.2a) Se sim, para quais finalidades? (5.4.2b) Se não, o que poderia ser feito para que estes resultados fossem utilizados? (5.4.2c) E para quais finalidades, na sua opinião? 	
<p>(6) A Carreira</p> <p><i>Levantar o funcionamento do sistema de concessão de promoção e progressão de carreira na ENERGY, verificando seu grau de transparência e divulgação, o alinhamento com os resultados da avaliação de desempenho e o grau de autonomia das gerências nas decisões deste tipo.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • (6.1.1) Ocorrem promoções e progressões na empresa? • (6.1.2a) Se sim, conte-me como as promoções acontecem [(6.1.2b) Há regras? (6.1.2c) Elas são divulgadas?] --- • (6.2.1) O que é necessário para obter promoção na ENERGY? • (6.2.2) Quais os critérios são utilizados? --- • (6.3a) Qual o papel das gerências nas decisões quanto às promoções? [(6.3b) Possuem autonomia? (6.3c) Por quê?] 	
<p>LIVRE</p> <p><i>Dar a oportunidade para que o entrevistado possa se expressar livremente sobre assuntos que o estejam incomodando, relacionados aos temas propostos.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Há algum assunto, relacionado aos temas propostos, que você gostaria de abordar? --- • Quer voltar em alguma questão que não tenha ficado suficientemente clara ou que tenha mais contribuições a apresentar? --- • Gostaria de emitir alguma declaração, posição, crítica ou sugestão? 	

APÊNDICE B – Transcrição de Entrevista



Bem, R.G.A, nós vamos começar a nossa entrevista, agradeço a você por ter aceitado o convite... Bom, eu havia te pedido para trazer uma foto, certo? Então, eu queria que você me dissesse por que razões esta foto que você me trouxe mostra o que é a Empresa para você. Bem, quando você me pediu uma imagem que retratasse a Empresa, eu imediatamente pensei em algo que representasse um emaranhado. Então, pensei num fundo azul, que é a cor do uniforme da Empresa e que representa o logo da Empresa. E pensei em novelos: um novelo claro, branco, creme e um novelo vermelho, demonstrando o contraste entre a passividade do branco com o vermelho, que representa a saúde financeira da Empresa no vermelho e a saúde do trabalhador atingida por esse emaranhado de sistemas hoje existentes. Por que eu pensei no novelo? Porque o novelo ele vem da nossa Empresa, que é extremamente política, que se infiltra na área técnica e, muitas vezes, impede a área técnica de funcionar. Então, pensei num emaranhado político, numa falta de gestão bem definida, bem estruturada, com objetivos claros, essa dificuldade de entendimento dos funcionários em saber o que realmente a Empresa quer da gente e qual é a nossa real missão. Pensei na nossa dificuldade de começar uma atividade sem que haja muitos obstáculos e, por isso, a linha: quando você puxa, é difícil você encontrar o fim e, muitas vezes, você encontra muitos nós no caminho que são difíceis de dissolver. Pensei nesse sentido porque eu acho que a Empresa não é uma

Empresa com uma gestão muito clara, definida, organizada, falta planejamento. Então, esse emaranhado de coisas impede que a gente trabalhe, cresça e apresente um desempenho melhor no mercado e isso, óbvio, reflete na saúde do funcionário. **O que você considera os aspectos mais positivos da ENERGY?** Eu acho a equipe, o espírito de trabalho, o companheirismo e o coleguismo que eu não via na empresa privada. Eu vim de uma empresa privada e as pessoas mal falavam “oi” umas com as outras, mal falavam “bom dia”. A gente tem um clima organizacional de certa forma positivo. A gente chega, os funcionários se abraçam, a gente tem amigos e aqui, pelo fato de a gente estar isolado, a gente vive como se fosse uma vila, uma comunidade, você acaba conhecendo sobre todo mundo, conversando e se interagindo mais. Eu acho isso um lado positivo. Um outro ponto forte da Empresa é que eu acho, assim: toda empresa pública tende a abraçar muito bem a sua causa, tipo “vestir a camisa”, ter aquela coisa “eu sou da ENERGY, eu represento a ENERGY”. Eu acho que isso eu ainda vejo dentro da Empresa como algo positivo. **Mais algum aspecto positivo?** Eu tenho que me lembrar... Só um minuto, mais algum aspecto positivo? Acho que a questão da carreira em si, eu acho, aqui você não tem um salário ruim, você tem um salário bom. Embora ele fique estagnado por falta de planejamento, a gente inicialmente tem um salário bom na Empresa, compatível com o mercado. E a questão de a gente estar numa empresa que proporciona certa sensação de estabilidade, não é? Muitas pessoas pensam nisso e eu acho que seria algo positivo. Mas eu gosto de trabalhar, da estrutura, eu gosto do visual onde ela está inserida, e eu acho que ela me proporciona desenvolver aquilo que eu gosto de desenvolver. O que eu vim fazer aqui eu consigo fazer. Então, para mim, é positivo. Pode ser que algumas pessoas não tenham essa possibilidade. Para mim, eu faço o que eu quero, ganho para fazer o que eu quero e faço o que eu gosto e eu consigo me impor e o meu trabalho, de certa forma, perante a gestão da Empresa. Eu acho isso muito positivo. **E os negativos?** Bem, como negativos, eu acho que a ausência de um plano de cargo e carreira e a ausência de treinamentos específicos. Isso para mim é fundamental, porque eu tenho uma equipe extremamente jovem, uma geração nova, que não se prende por estabilidade, por concurso público. Eles querem saber de evoluir, querem ganhar dinheiro e hoje a gente entra e não vê esse futuro para uma geração nova que está entrando com outra perspectiva de mercado. De ponto negativo, eu acho que a ENERGY ainda está muito atrasada em termos de informatização e automação dos seus processos. É uma empresa que ainda está aquém do mercado, em termos de competitividade, você tem que falar de igual para igual e não dá para falar de igual para igual com uma empresa privada que tem acesso a todo tipo de tecnologia. E acho, também, um fato negativo a infiltração de... não, na verdade não é nem infiltração, e sim ingerência, o acesso da Associação dos Empregados, do Sindicato, de forma, algumas vezes, abusiva, no gerenciamento interno ou de politicagens que provocam o *ingerenciamto*, se infiltrando na gestão de uma determinada área e tirando o poder daquele gestor de definir aquilo que ele imagina o correto dentro da gestão dele. Então, não deixa, muitas vezes, o gestor praticar a gestão. E a falta de objetivos, metas e indicadores claros para todas as áreas, desdobrados de cima para baixo de forma

hierárquica e falta de cobrança disso. Isso faz com que cada um migre numa direção diferenciada. **Você gosta de trabalhar na ENERGY?** Gosto, senão não estaria aqui, não é? **Por quê, especificamente?** Porque eu desempenho a função que eu gosto, que eu escolhi, recebo um salário compatível com o mercado, não de gerente, porque de gerente está abaixo do mercado. Mas, em pouco tempo, eu consegui galgar uma posição que muitos não conseguiram, que estão aqui há muitos anos, então eu desempenho aquilo que eu gosto. Só por isso: eu gosto da minha função, da minha área, aqui eu tenho a oportunidade de trabalhar com diversos setores, coisa que em outras empresas eu não trabalhava. Aqui eu vejo o todo, o complexo, e eu entendo que aqui é um patamar, ou para outra empresa que eu possa me desenvolver melhor, ou para abrir meu próprio negócio ou, se a empresa melhorar, para continuar aqui dentro. **Você falou um pouco das experiências anteriores, citou que já trabalhou em empresas privadas, comparou um pouco o seu trabalho... Qual a visão que você tem da ENERGY e do seu trabalho em relação às suas experiências anteriores?** É, aqui eu tenho outra visão, outra forma de lidar. Antes eu era Analista e obedecia ao que era definido pelo sistema ou pelo gestor, mas eu tinha uma estrutura e uma condição de trabalho muito melhores, então eu conseguia atingir mais resultados, eu conseguia ter mais objetivos e influenciar de forma mais direta o sistema de gestão. Aqui eu tenho o comando da situação, porém não tem infraestrutura, não tem recursos financeiros adequados e nem recursos humanos suficientes para poder fazer com que os objetivos, que eu entendo que devam ser alcançados, sejam realmente alcançados. Mas aqui eu tenho um pouco mais de liberdade de ação. Aqui dentro não tem nenhuma outra pessoa que seja tão especialista quanto eu na minha área. Coisa que, lá fora, não, eu tinha uma equipe grande, a gente trocava experiências, mas eu não era a única pessoa detentora do saber. Então, essa é uma diferenciação. Fora a dinâmica de conseguir resolver as coisas mais rapidamente. Se não quer resolver, não resolve, mas outras coisas que estão definidas no planejamento estratégico anual eram feitas, tinham que ser programadas. Então, tinha meta, tinha objetivo e ele era alcançado. Hoje a gente não tem isso e eu faço aquilo que eu entendo que deva ser feito dentro da legislação vigente, o que é de competência da ENERGY. Tem uma diferenciação entre a área pública e a área privada. Na privada ou você faz, ou você está demitido. **Você se sente reconhecido pelo que você faz na ENERGY?** Pelo fato de eu ter galgado posições muito rapidamente, em detrimento dos meus colegas de trabalho que não conseguiram, sim. Mas, diariamente, não vejo esse reconhecimento. Só pelo cargo em si, mas eu não vejo esse reconhecimento, por exemplo, quando você faz uma coisa positiva você não recebe um elogio, mas quando você faz algo de negativo, você recebe uma crítica. Então, você só tem *feedback* negativo. Eu não acho que isso seja um reconhecimento. Até entendo que aqui: “Olha, isso aqui tem que passar por você” é uma forma indireta de reconhecimento. “Só você pode responder” ou “o trabalho tem que ser feito pelo fulano” ou me indicar para determinada área, eu sinto um reconhecimento indireto, mas não há um reconhecimento direto. Do tipo, chegar para você e dizer: “Olha, você é bacana, você tem um papel importante aqui dentro, você desempenha algo importante, você merece letra (*progressão*), mas você também merece um reconhecimento, estou te dando aqui um elogio formal”. Porque, muitas vezes, não é dinheiro que você quer, você quer um elogio por e-mail, você quer uma resposta positiva e a ENERGY é muito falha nesse *feedback*. **Você até já falou um pouco, mas queria só retomar esse ponto: você acha que a sua função é valorizada dentro da organização?** Eu não sei se ela é valorizada, mas ela é necessária, entendeu? Ela existe por uma necessidade, por uma obrigatoriedade legal. Se não existir, quem vai fazer? Tem que ter um conhecimento da área, tem que ter um gestor. Há necessidade de uma pessoa habilitada para isso. Então, talvez, não seja o reconhecimento de que ela é importante, mas sim a necessidade da importância que levou o fato de ter a função em si. Tanto que, quando eu entrei, ela (*a função*) existia no cargo, foi feito, na verdade, o concurso para área, mas na verdade não havia vaga e fui convocado para ocupar outra área. Passei a assumir outra função e eles não entendiam que precisavam de um profissional da minha área ou que ela (*a função*) era fundamental para dentro do sistema. Quem fez mostrar isso foi eu. Não sei se hoje reconhecem essa importância, mas talvez hoje reconheçam a necessidade. **O que você acha que é valorizado na organização?** Difícil hoje, porque o que é valorizado aqui é quem consegue obter o que eles querem, no momento que eles querem, na hora que eles querem, independente se isso é certo ou errado. Eu acho que isso é valorizado aqui dentro: você conseguir atender ao que eles querem, independente se é certo ou se é errado, no momento deles e da forma como eles pensam. **Quando você diz “eles” você quer dizer quem?** A gerência como um todo, a Diretoria Executiva, a Assessoria, a Presidência, aquilo que eles desejam, não necessariamente é aquilo que é necessário para o sistema de gestão, por não haver esse tipo de cobrança para o que é feito. Eu acho isso. Você é “o cara” se você conseguir cumprir com o que eles desejam naquele momento. **Você enxerga possibilidades de crescimento na Empresa?** Olha, acredito que para Gerente Geral, até acho que para mim, sim, porque eu já recebi convite para assumir cargo maior. Eu acredito que seja, sim, uma possibilidade dentro da estrutura da Empresa. Não sei se eu seria o mais adequado para a posição, uma vez que eu bato muito de frente e todo cargo de gerência geral para cima é político e eu não tenho esse perfil político de ser. Mas eu vejo para mim. Tem possibilidade de chegar, sim, treinando e capacitando. Eu acredito que seja uma visão, pode ser até remota, mas eu vejo. **E de uma forma geral na Empresa?** Não, não vejo. Porque eu vejo os cargos de gerência, gerência geral e diretoria, na maioria, sendo ocupados por políticos, por influências políticas, por cargo comissionado. Então, embora haja um percentual, se criou dentro do sistema lacunas, se cria no sistema meios de criar um cargo extra, uma secretaria, e fugir à regra normal, mas de colocar a politicagem dentro. **E quais são os impactos disso, em sua opinião, para a Empresa?** Possibilidade de manobra. Acho que, com isso, você consegue manipular e fazer o que você quer. Então, se a Diretoria Executiva coloca pessoas de sua confiança ali, é óbvio que ela vai pressionar para que aquilo que ela quer, seja alcançado. Então, ter em lugares estratégicos pessoas de manipulação talvez seja interessante. Essa é a minha visão. **Você acha que há incentivos para o desenvolvimento dos empregados na Empresa?** Não, não vejo. **Por que não?** Porque não vejo uma política clara de treinamento, não vejo uma avaliação de desempenho com essa finalidade, cada um coloca aquilo

que tem interesse. O gestor coloca o que eu tenho interesse, mas não está integrado a um plano maior, a um objetivo maior da Empresa. Vejo pessoas até colocando cursos dentro de uma coisa que é desempenho para a Empresa, mas também não vejo um critério de treinamento anual, “olha, vão ser feitos os seguintes treinamentos na sua área, eu tenho uma cota X de treinamento e a gente vai treinar em cima desse, esse e esse item, porque isso aqui é um ponto fraco dentro da sua gestão”. Eu não vejo isso interligado. Então, para mim, não existe treinamento. Eu até ouço falar que alguém faz, mas é muito pontual, é muito desconexo e desconectado com o motivo maior que é a gestão da Empresa ou o objetivo da Empresa: onde eu quero alcançar, o que falta para alcançar e o que eu preciso ter continuamente treinando no meu corpo técnico para que isso seja alcançado. Eu não vejo essa análise interna na Empresa. Pode ser que ela exista e eu desconheça. Na minha área, nunca chegou assim. Chega assim: “O que você entende que deva ser o ponto fraco do seu funcionário, você coloca na avaliação de desempenho”, vai para a avaliação de desempenho e nada é feito. Então, não tenho *feedback* algum, não sei nem se aquilo que eu coloquei realmente é aprovado pela minha gerência geral, se a diretoria concorda com aquele tipo de curso, do tipo: “Olha, esse curso que você está colocando aqui não é interesse da Empresa por isso, isso e isso”. Eu não tenho esse *feedback*, então eu coloco aquilo que eu entendo ser o melhor e, mesmo assim, não é aprovado. Então, para mim, (*na empresa*) não tem capacitação técnica e, por isso, não retém seus funcionários, não há uma forma de retenção de funcionários. O funcionário que não progride, que não tem interesse em evoluir é um cara que vai ficar aqui *ad aeternum* e não vai ficar insatisfeito com nada. Mas aquele que entra, novo, com vontade de evoluir e crescer na carreira, você não tem uma capacitação técnica, você não tem um plano de cargo e carreira, o cara não fica aqui. Você não retém recurso humano, ele vai sair daqui para outro lugar melhor, até ele encontrar um novo concurso. **Você acha que, de repente, esse é o maior impacto do fato de não haver uma conexão entre a avaliação de desempenho e os treinamentos e os cursos?** Acho. **Falando de Avaliação de Desempenho, o que é desempenho para você?** Primeiro, (*desempenho para mim*) é saber o que você tem que fazer. Em segundo lugar, é saber para onde você deve ir e, aí, você ter avaliações para analisar como você está indo naquela atividade, se você está desempenhando bem ela, se você está agindo ou progredindo. Se o seu desempenho está aquém daquilo que você estipulou naquele ano para fazer, ou você avalia se a sua meta está acima ou abaixo ou você avalia se o desempenho da pessoa realmente está sendo afetado. Ou seja, a evolução dela dentro do trabalho dela, aquilo que ela está desempenhando melhor. Aí você verifica se (*o problema*) é capacitação técnica, se ele realmente tem algum tipo de deficiência de aprendizado. Mas o desempenho, para mim, é a sua evolução dentro da sua área de trabalho, como você está desenvolvendo aquela atividade. Essa é a minha percepção. E você desempenhar bem aquela função, aquela atividade, depende de uma análise, e uma análise tem que ter bases: o que eu estou fazendo, muito bem definido, e onde eu quero chegar. Se eu não cheguei naquele lugar é porque, ou eu coloquei uma meta muito grande ou estou colocando algo que é surreal, que não deve ser alcançado, ou eu tenho uma pessoa inadequada para aquela situação, seja por falta de capacitação técnica ou a pessoa não tem o perfil ou apresenta dificuldade de aprendizado. Eu tenho que analisar para saber se eu encaixo ou não meu funcionário ali. Eu penso que o desempenho seja um pouco isso. **E essa questão das metas e dos resultados, também, que você colocou aí, que seriam as bases do desempenho, você acha que estes quesitos são avaliados na Organização?** Não, nem existem. Se eu te perguntar hoje qual é a sua meta, você me sabe responder? Qual é a meta da Empresa, você sabe responder? Então, a meta que eu tenho na minha área, porque eu gosto de trabalhar com objetivos, é uma meta que eu estipulo ao meu bel prazer, não é a Empresa que estipula ou me cobra. Eu criei indicadores baseados nas diretrizes que eu desenvolvi. Eu avalio eles (*meus subordinados*) com base nas metas que eu estipulei. Ninguém analisou minha meta, ninguém analisou o meu objetivo, então, é uma meta minha, da minha área, não é uma meta da ENERGY. Então, por não ter isso é que eu acho que a gestão, ela não existe, ela não é clara, ela não é definida. Porque ninguém trabalha para chegar a lugar nenhum, você trabalha para chegar a algum lugar. Se eu vendo laranjas, eu quero vender mil laranjas e tirar três mil no mês. Se eu vendo, sei lá, três mil laranjas, eu quero tirar seis mil reais no mês. Então, cada hora eu ponho uma meta para aquilo que eu quero fazer. Se eu não tenho meta alguma, é difícil. Se eu tenho uma meta e ela está muito bem presa, só num determinado setor, por exemplo, na Presidência, e ela não é passada adiante como forma de metas para que eles possam alcançar esse resultado maior, eu continuo não tendo gestão. Porque não são eles que vão definir aquela meta lá em cima. Tem que ter metas de governança: objetivos, metas e indicadores, até para você avaliar o desempenho de cada área, com base em algum dado. Se eu não tenho dado nenhum, eu não consigo avaliar o desempenho de nada. A ENERGY está boa ou está ruim? Não sei, não sei qual é minha meta, não sei onde eu quero chegar, o que eu tenho que fazer. Então, eu não tenho como avaliar o quão ruim está. **Bem, existe uma Avaliação de Desempenho na Organização. Em sua opinião, o que é avaliado neste instrumento da Empresa?** Olha, eu acho até a (*política de*) avaliação de desempenho feita de forma adequada porque ela avalia competências, ela avalia qual o estado do empregado, se ele é assíduo ou não, se o funcionário atinge ou não as suas metas. Eles obrigam até a criar metas para você avaliar, metas do setor, e isso eu questionei. Mas hoje eu acho que a avaliação de desempenho não avalia nada. Um papel para ficar preso dentro de uma sala de um setor, que não traduz o que realmente está sendo refletido naquele papel, que não coloca adiante como uma análise do sistema de gestão, para mim, ele não avalia nada. Então, hoje, para mim, um papel com várias perguntas que não chegam a lugar algum, não avalia coisa nenhuma. **O que você acha que poderia ser feito para que este instrumento pudesse, realmente, ter força?** Em primeiro lugar, deve haver o comprometimento da alta gestão. Não posso eu e o meu gerente fazer, mas o meu diretor não avaliar o meu gerente. Não pode o presidente não avaliar o diretor. Eles são funcionários da Empresa, independente do cargo que ocupam. Eles têm que ser avaliados e têm que avaliar. Em outro lugar, eu acho que não deveria haver uma hierarquização de avaliação, de cima para baixo. Deveria haver, sim, uma avaliação de 360 graus, onde há uma avaliação de cima para baixo e de baixo para cima. O

gerente também tem que ser avaliado, também tem que ser criticado da sua forma de gestão e ouvir o seu subordinado. Então, para começar isso, para mim é o comprometimento da alta gestão. Se a alta gestão estiver comprometida com a avaliação de desempenho, se a avaliação de desempenho serve para progredir o funcionário, advertir o funcionário, demitir o funcionário, aí, sim, eu entendo que ela tem um papel fundamental. Hoje, fazer uma avaliação de desempenho, colocar numa gaveta e dizer que tantos por cento da empresa fez a avaliação de desempenho não é avaliação de desempenho. Então, eu critico, muito embora faça, continue fazendo, vou fazer, vou dar o meu melhor possível na avaliação de desempenho porque eu acredito que um dia chegue a esse patamar. Mas sem desejo da alta administração, ele não vai chegar a lugar algum. Então, no planejamento estratégico deveria constar a avaliação de desempenho do funcionário atrelada à progressão do funcionário. E a progressão significa, sim, demitir, porque nós somos regime CLT, significa, sim, advertir, porque nós somos um regime CLT. Progredir e não ter pleitos. Sou contra qualquer tipo de promoção que passe pelo sistema de não gerenciamento. Ou seja, é uma ingerência: passa pela Associação (*dos Empregados da ENERGY – AEE*), pelo Sindicato, pleito, cada um faz o que quer, deseja o que quer e coloca para lá e você tem que entubar aquele monte de coisa ao mesmo tempo, quando nem todos merecem a mesma letra, ou promoção na mesma época. Você tem que administrar pessoas, e as pessoas são diferentes umas das outras. Agora, comparar o tempo inteiro, “ah, eu quero porque eu tenho tantos anos de carreira, eu tenho direito”, aí você vai lá e coloca no máximo possível e pede, à sua revelia. Eu não acho isso avaliação de desempenho e mata a avaliação de desempenho. Se você faz isso você mata a avaliação de desempenho, você mata o plano de carreira, você mata qualquer coisa, porque você vai fazer dali para frente. Então, eu sou totalmente contra. **Me fala um pouco mais como é esse sistema de promoções e progressões na Empresa.** Bem, se é que existe, não é? Porque na minha visão não existe. Porque nunca consegui dar uma promoção. Eu fiz cartas, pedidos, analisados pela minha gerência e diretoria e que nunca foram para frente. E, ao mesmo tempo vejo áreas onde tem um maior acesso ou indicação política onde a pessoa consegue letras. Então, eu vejo um processo totalmente desorganizado, sem mérito, onde a pessoa consegue porque pediu para fulano, que é amigo de sicrano. Então, eu não vejo progressão hoje dentro da Empresa de forma clara, politizada, organizada, estruturada, que eu saiba a regra do jogo e fale: “a regra do jogo é essa e está aplicado tanto”. E outra: nas empresas particulares onde eu trabalhava, você tinha um orçamento anual e a gente trabalhava com aquele orçamento anual que já era cortado, e anualmente nós recebíamos uma verba de promoção. Então eu tinha que dividir aquela verba de promoção para os funcionários. Então eu sabia, exatamente, a quem eu deveria dar o quê. Então, eu fazia uma reunião com todo mundo e falava: “foi dado X para fulano e Y para beltrano”. Eu poderia dar para um só tudo, se eu achasse que aquele cara, com a avaliação de desempenho dele, merecia aquela pontuação e aquela letra e aquela verba anual, aquele aumento de salário anual. Então, você tem que ter diferenciação, sim, tem que ter respeito no desempenho dele, mas a Empresa tem que definir o que pode dar, não é? Eu não posso sair aumentando e onerar a folha de pagamento porque eu não sei o quanto é aprovado por Brasília, ou aumentar ou não aumentar se eu não tiver essa cota por centro de custo. Hoje a gente não tem orçamentos definidos por centros de custo, não sei quanto eu posso gastar e quantos eu posso promover. Isso, para mim, é uma falha muito grande do sistema de gestão financeira da Empresa. Por isso eu trouxe o novelo vermelho (*na foto*). A saúde financeira da Empresa é baseada num sistema de gestão financeira. Se eu não consigo ter planejamento orçamentário, se eu não consigo saber qual é o custo total da minha gerência, onde eu quero chegar com aquilo, o que é necessário de recurso, de mudança, eu vou estar sempre trabalhando no negativo. É como você receber o salário e sair gastando sem ter planejamento algum. Você sai dando promoções, vai aumentando e engordando o orçamento, porque a folha de pagamento faz parte do orçamento anual da Empresa, você engorda de forma desproporcional e você não consegue ter controle disso. Você não sabe o quanto você pode dar anualmente para cada setor, se você vai distribuir irrimavelmente para todos os setores ou se você acha que tem que ser somente os setores mais relevantes da Empresa que merecem, como é que vai ser feita essa análise, tudo isso tem que ser discutido. Mas o que não dá hoje é eu pedir tudo para todo mundo ao mesmo tempo, sem critério algum. Então eu acho que hoje há falta total de critério. **Quais são os principais reflexos desse atual sistema na Organização, nos empregados, na Empresa?** A sua cultura, a cultura do “fazer o que quer a hora que quer do jeito que quer”, a cultura do “deixa disso, a ENERGY vai ficar sempre assim”, a cultura do desperdício, desperdício financeiro, desperdício de materiais, desperdício de tempo. Falta de regra que gera uma cultura organizacional totalmente fora dos padrões de uma empresa que precisa lucrar, que precisa trabalhar, que precisa ter dinheiro, que precisa de resultados. Então, você estraga a cultura, você gera uma cultura negativa, que traz um impacto negativo na imagem da Empresa. Então, para mim, é isso. **E na vida do Empregado?** Olha, eu não sei se impacta muito na vida do empregado, a não ser aqueles que são comprometidos, porque quem é comprometido se adoce com o sistema. Se você tem um sistema doente – aí foi o que eu falei da saúde de seus empregados –, aquele que quer fazer algo contra essa politicagem, que é para organizar o sistema, que é para fazer gestão, se estressa. Ele é tachado de doido, é tachado de problemático, e isso começa a influenciar na vida, na saúde dele e começa a impactar na vida profissional dele, se ele não for uma pessoa equilibrada e que tenha formas de expurgar isso. Então, você acaba criando problemas, de tensão, de nervoso, psicológicos, e cada pessoa é resistente de uma determinada forma: uns conseguem lidar muito bem com isso, outros não. Vai impactar isso nos seus familiares, na sua vida, como a gente já teve casos aqui dentro. Então, acho que depende, também, do grau de comprometimento. Porque a pessoa que não é comprometida, vem aqui, passa tempo, arruma licença médica, vai lá para a fábrica e não está nem aí para o sistema. Então, essa cultura permite que existam pessoas que não estejam comprometidas, uma vez que eles não se sentem parte integrante do sistema. Você não sente como meta. Veio um exemplo disso agora: a presidência da Empresa está aqui, fechando uma parte importante do submarino e botaram a festa da ENERGY no mesmo dia. Eu achei que foi total desvínculo dos funcionários com a gestão da Empresa, quando você poderia integrar toda a Empresa e dizer: “olha, nós obtivemos

isso, esse aqui é um resultado da ENERGY, não é resultado da cúpula, da alta gestão”. Mas por quê? Por segurança nacional, por isso ou por aquilo outro? Era para ter um mínimo de gente possível? Mas a Marinha estava lá, porque a ENERGY não estava? Então, eu acho uma dissociação da Empresa e dos seus resultados, do empregado e do seu objeto. Olha, às vezes ele entende uma parte, mas ele não entende o todo. “Olha, eu soldo – se soldar, não é? – estou soldando o casco do submarino”. Para quê? Qual o objetivo disso? Qual o objetivo maior disso? “Estou fazendo boca de sino”. Para quê? Por quê? A ENERGY colocou a obra da boca de sino aqui dentro para quê? “Ah, eu estou fazendo o esmerilhamento do...”. Ok, para quê? Você pode fazer o RH e não conseguir enxergar o todo da Empresa. Qual o objetivo maior da Empresa? Ela quer se introduzir onde? Hoje ela é uma empresa estratégica de defesa. Para quê? Qual o objetivo disso? Então começam a surgir boatos internos que prejudicam e influenciam o seu descomprometimento com a Empresa. “Ah, vai vender, vai terceirizar. Na ENERGY está doando-se tudo, a gente virou um parque de aluguel”. A gente escuta isso, mas se a gente escuta não é infundado, é por falta de conhecimento. Então, se a Empresa tivesse um sistema de comunicação com seus funcionários de forma clara, transparente, não só com o empregado, mas com o gestor, para que o gestor transmitisse ao empregado, você criaria um vínculo de comprometimento. E hoje eu acho esse vínculo frágil demais. E aqui dentro tem-se uma cultura de quê? “Gerente não presta, engenheiro não presta. O que presta é o caldeireiro, soldador, torneiro mecânico”. A gente de nível superior não presta, então o cara não tem confiabilidade, também, no que você passa. Não a minha equipe, por exemplo, que é nova, mas as equipes que tem pessoas antigas, elas passam essa cultura de forma muito forte para a gente nova, que entra, inclusive, pelo Centro Técnico de Fábrica. E ele entra no ranso, e ele passa a tratar você como chefe e não tem o vínculo de comunicação. Então, se perde isso, e eu acho que esse é um dos principais problemas. **Você citou a questão da gerência aí, não é? Qual o papel que você acha da gerência hoje nesse sistema de pleitos e tal que você comentou?** Deveria ser o maior, não é? Deveria ser o de avaliar, fazer funcionar e cobrar esse funcionamento, mas o que eu vejo hoje é um papel passivo. É não ter papel, porque a gerência cobra, solicita e não tem retorno algum. Então você acaba nem tendo papel algum e informação de nada. A partir do momento em que você coloca um pleito, acabou o meu papel, o meu papel passa a ser analisar aquilo que o cara quer, e não aquilo que eu quero, como gerente. Quando ele vem e diz: “olha, eu quero sair de I (i) para J10”, e eu não acho que ele deva ir para J10, até porque ele tem que galgar tantos anos ainda dentro da Empresa e etc., eu já crio um problema de gerência, gerência vs. gerenciado, porque eu não vou a favor dele, eu vou contra ele. Então, eu estou sendo ruim, perante uma associação (*Associação dos Empregados – AEE*) e o Sindicato, ainda vou ter que me explicar e me submeter a uma acareação com o funcionário, isso gera um desgaste de relacionamento maior. Então não existe hoje papel em cima da avaliação de desempenho de um gestor hoje na Empresa. Eu vejo o gestor como “ah, ele vai adiantar ou atrasar o meu lado”. É isso. E, para mim, esses pleitos vão ser uma fábrica de problemas, claro. **Você conseguiria citar alguns problemas que poderiam advir desse sistema (de pleitos)?** Bem, o principal problema é você ter pessoas, primeiro, que não mereciam, naquele momento, estar naquele valor. Você tem um *engordamento* da folha de pagamento. Você ter pessoas já no nível máximo (*das suas carreiras*), onde, dali para frente, ele não vai poder crescer mais e, por isso, daqui um tempo, ela vai se tornar infeliz de novo. Então, você vai causar uma felicidade momentânea e uma infelicidade para o resto da vida. O cara vai chegar no topo, não vai ter mais para onde ir, e vai ficar parado no marasmo, naquela cultura organizacional. Eu vejo problemas de relacionamento, de gerente e gerenciado, porque se eu dei, quando vai ser o próximo (*período de abertura para análise de*) pleito? Quando vai ser aprovado o novo PCS? Então, eu fico entre a cruz e a espada. Eu dou logo para o funcionário, me livro do problema, ou não libero, aguardando chegar o PCS e ele estar incluído. Outra coisa que eu vejo, que eu não sei se isso pode vir a ser um problema, é o alinhamento daquilo que está sendo pleiteado com o novo PCS. Porque eu posso estar pleiteando uma coisa muito maior, quando eu quero entrar numa linha maior no PCS, em discordância até com a sua regra do jogo. Então, talvez, isso tenha que ser avaliado pareando os dois instrumentos, não é? Porque eu não posso sobrepujar aquilo que eu estou colocando para o futuro, podendo causar um problema futuro. Aí, no futuro, eu vou estar pleiteando, de novo, porque o que entrar, já vai entrar errado. Então, eu acho esse como o principal problema é aquilo de tirar a gerência do gerente, de tirar a avaliação do gerente. Eu não preciso ter gerente, eu vou na AEE, bato na porta e eles me dão. Eu vou no sindicato, bato na porta e ele me dá. Eu vou na comissão de pleito e... eu acho que não tem que ter comissão para a gestão, você tem que ter gestor. Tem que ter um RH funcionando, tem que ter um gerente funcionando. Não tem que ter um monte de gente trabalhando se eu devo ou não dar promoção para o meu funcionário. É entre mim e o RH, não tem que ter outros setores no meio. **Agora, R. G. A., em resumo: o que você acha que é necessário para obter o atendimento do pleito?** Para ter o atendimento do pleito, não, para ter a avaliação de desempenho, porque eu não concordo com pleito. **Digo hoje, no atual sistema, o que você acha que é necessário para obter a promoção ou a progressão através desse sistema?** Fazer funcionar o RH e a gerência, dissolvendo a comissão de pleito. Não tem que ter comissão de pleito. Tem que ter, primeiro, estipular, digamos, um mês para a avaliação para a promoção, a avaliação de desempenho e depois “olha, daremos cotas de promoção”, definir isso. Como vai ser esse sistema de promoção? Regra do jogo, criar um procedimento para isso e ter meses específicos para você avaliar, dentro da avaliação de desempenho, quem você vai promover e quando você vai promover e ter um trâmite direto: **gerência – gerência geral – Diretoria – RH ou gerência – RH, via Diretoria, com a aprovação maior da Diretoria Executiva.** Eu entendo que, se eu quero promover um funcionário com base num documento legal, que é a avaliação de desempenho, o Diretor não deveria negar a minha avaliação. Se passa tudo para ele, ele trava, não faz nada, não tem nenhuma progressão. Tinha que ser **gerente – RH** e ser conversado de novo, RH com gerente para saber avaliar entrevistas, ter alguma coisa séria. Agora, comissão de pleitos eu não acho que deveria existir. Eu não tenho que pegar a Empresa inteira pedindo promoção no mesmo período. Eu acho que o gestor tinha

que fazer esse filtro, quem eu vou e quem eu não vou avaliar. Se eu achar que toda a minha equipe merece determinada coisa, eu vou colocar, mas eu tenho que ter um período de avaliação, não tenho que sair colocado “ah, porque tem que fazer isso às pressas, nas coxas, faz, faz de qualquer maneira, com qualquer procedimento, dá uma semana para analisar!” Para a Empresa, para o RH. Mil e tantos pleitos para analisar em uma semana? Para o RH! Você não consegue, é humanamente impossível, ainda mais que aquilo volta para o gestor, como efeito bumerangue: não é uma coisa que eu quero, é uma coisa que eu recebo como imposição, praticamente. Então, eu acho que, para funcionar, tem que ter procedimentos claros de progressão e promoção. **Agora, no atual sistema, se os funcionários submeterem seus pleitos à análise da atual comissão, da Diretoria, esses que obtiverem êxito, que tiverem seus pleitos atendidos, qual a leitura que você faz para que esses pleitos tenham sido atendidos? O que eles têm que ter para terem seus pleitos atendidos?** É, foi criada uma regra do jogo, não é? Tem que obedecer as regras do PCCR e o desempenho das atividades. Eu acho que poderia se utilizar na regra do jogo a avaliação de desempenho, acho que em primeiro lugar: você avaliar se o seu funcionário se desempenhou bem ao longo do ano, e isso inclui assiduidade, pontualidade, cumprimento de prazos, atendimento, forma de lidar com você, eu acho que isso tudo tem que ser avaliado. Agora, é difícil falar isso porque nem o nosso PCCR também é tão claro assim, é tão organizado. Na atual conjuntura, acho que vai ter que parar para analisar caso a caso, avaliar o desempenho de cada um, verificar exatamente se aquilo que ele está pedindo é passível de ser concedido, independente se ele vai ficar feliz ou não com o seu resultado. E, aí, não tem que ser de estrutura, tem que verificar realmente se ele merece ou não. **R. G. A., existe algum assunto que você gostaria de esclarecer um pouco melhor, algum tema, relacionado ao que a gente conversou que você gostaria de explorar?** Eu não sei, eu acho que eu tenho um retorno muito pequeno do RH com relação à gestão de pessoas e eu acho que hoje a gente não tem endomarketing, a gente não tem uma comunicação interna, a gente tem um RH funcionando ainda muito capenga. E eu acho que essa interação **RH – gestor – funcionário**, ela deveria ser maior. Eu teria que ter mais *feedback* do meu funcionário, em termos de relatório de gestão, de indicadores deles. Por exemplo, se ele falta, eu tenho que saber, qual é a taxa de falta, para quem ele faltou, por que ele faltou. E eu acho que eu deveria já receber até um comunicado imediato: “olha, seu funcionário tal está aqui com muitas faltas, vamos conversar a respeito?” Esse cutuque do RH, com relação, por exemplo, a assiduidade, frequência, ou algumas particularidades do funcionário: “olha, estou vendo que, em um ano, ninguém foi treinado na sua área. Isso é um indicador. Por quê? O que está acontecendo? Não teve progressão na sua área nesse ano estou ouvindo muita reclamação dos seus funcionários com relação a isso. Não existe, ao longo de sete anos, nenhuma advertência de nada”. Sei lá, ter uma interação maior **funcionário – gestor – RH**. Hoje eu tenho que fazer uma avaliação de desempenho, eu fico pedindo um relatório de faltas, mas o relatório de faltas não é claro. O cara falta porque tem um atestado, tem um exame médico, mas quais são as justificativas de falta? Qual o percentual de faltas? “No ano, oitenta por cento das faltas do funcionário são relacionadas a exame médico, vinte por cento ele não deu satisfação, tantos por cento não sei o quê...”, mas ter um relatório gerencial. **Bem, R. G. A., para finalizar eu queria de te pedir, de repente, uma sugestão, uma avaliação final da entrevista.** Eu achei super positivo, gostaria que essa pesquisa fosse encaminhada para a presidência da ENERGY. **Vai ser, tanto a dissertação quanto um relatório técnico onde todas essas questões vão ser analisadas e colocadas para eles.** Eu acho que tem que ter esse *feedback* mesmo, a Empresa precisa ter pessoas que entendam técnicas que fundamentem a Empresa criar seu sistema de gestão. Eu acho que isso é fundamental: você ter um *feedback* de diagnóstico, porque isso é um diagnóstico: “olha, eu estou no *status quo* tal, e você quer chegar onde com esse diagnóstico?” Ou você se mantém, naquele estado doente, ou você piora e morre ou você melhora. Mas é fundamental você dar esse retorno conforme o diagnóstico. Se não vão fazer nada, acho que não cabe muito à sua alçada, você já fez, já está indo atrás.

ANEXO A – Convite para Participação na Pesquisa

CONVITE PARA PARTICIPAÇÃO EM PESQUISA

Prezado(a) _____,

Meu nome é Rayner Carvalho Pestana e estou realizando pesquisa acadêmica aplicada sobre o tema “Gestão Estratégica de Pessoas em Organizações Públicas”, e temática “Plano, Políticas e Gestão de Carreira com foco na Meritocracia”. Esta pesquisa compõe minha dissertação do Mestrado Profissional em Gestão e Estratégia da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro (UFRRJ), cujas informações podem ser encontradas no site <http://cursos.ufrrj.br/posgraduacao/ppge/>.

A professora Beatriz Villardi, Doutora em Administração com ênfase em Gestão da Mudança (<http://lattes.cnpq.br/3613664703389917>), orientadora e coordenadora deste projeto de pesquisa, pode ser contatada pelo telefone (XX) X-XXXX-XXXX ou pelo endereço eletrônico rbvillardi@hotmail.com e poderá fornecer quaisquer outros esclarecimentos que se façam necessários.

A pesquisa visa descobrir, através de uma entrevista, “**as implicações dos traços culturais presentes na ENERGY para a implantação da meritocracia na gestão de carreira**”.

Devido a sua experiência profissional como funcionário(a) da ENERGY, o(a) convidamos a participar desta entrevista, na qual serão abordados os seguintes temas: **Empresa, ambiente interno, trabalho, desempenho, carreira, reconhecimento e desenvolvimento**.

Caso concorde em participar, podemos agendar a referida entrevista para o dia _____, às _____, no(a) _____.

Previamente, *solicito que retire uma fotografia* que responda a pergunta: “**O que é a ENERGY para mim?**” Esta fotografia deverá ser apresentada no dia da entrevista.

Cumpro-me em informar, ainda, que tem direitos bem definidos:

- A sua participação nesta entrevista é totalmente voluntária.
- Pode se recusar a responder qualquer pergunta a qualquer momento.
- Pode se retirar da entrevista e dá-la por encerrada a qualquer momento.
- Esta entrevista será mantida em confidencialidade e estará disponível apenas para o pesquisador autor do projeto e para sua coordenadora/orientadora da dissertação.
- Partes desta entrevista podem ser usadas no relatório final da pesquisa, mas, em nenhuma circunstância, o seu nome ou características que permitam a sua identificação serão incluídas no relatório final.
- Caso você autorize, a entrevista será gravada e seu depoimento será transcrito e lhe enviado para validação dos dados e realização dos acertos ou correções que julgar necessários.
- Se desejar, lhe será enviada uma cópia dos resultados finais desta pesquisa.

Estou à disposição para prestar quaisquer tipos de esclarecimentos que necessitar, só bastando entrar em contato comigo pelos telefones ou e-mails abaixo relacionados. Desde já, agradeço imensamente a sua participação e as contribuições que vier a prestar à pesquisa.

Atenciosamente,

RAYNER CARVALHO PESTANA

Pesquisador do Mestrado Profissional em Gestão e Estratégia – MPGE/UFRRJ

Tels.: (XX) XXXX-XXXX (comercial); (XX) XXXXX-XXXX (celular)

E-mails: raynercp@hotmail.com; rayner.pestana@energy.gov.br

ANEXO B – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Meu nome é Rayner Carvalho Pestana e estou realizando pesquisa acadêmica aplicada sobre o tema “Gestão Estratégica de Pessoas em Organizações Públicas”, e temática “Plano, Políticas e Gestão de Carreira com foco na Meritocracia”. Esta pesquisa compõe minha dissertação de mestrado realizada no Mestrado Profissional em Gestão e Estratégia da Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ), cujas informações podem ser encontradas no site <http://cursos.ufrj.br/posgraduacao/ppge/>.

A professora Beatriz Villardi, Doutora em Administração com ênfase em Gestão da Mudança (<http://lattes.cnpq.br/3613664703389917>), orientadora e coordenadora deste projeto de pesquisa, pode ser contatada pelo telefone (XX) X-XXXX-XXXX ou pelo endereço eletrônico rbvillardi@hotmail.com e poderá fornecer quaisquer outros esclarecimentos que se façam necessários.

A pesquisa visa descobrir: **“as implicações dos traços culturais presentes na ENERGY para a implantação da meritocracia na gestão de carreira”**.

O convidamos a participar desta pesquisa como voluntário devido a sua experiência profissional como funcionário da ENERGY e sua percepção sobre a Empresa, ambiente interno, trabalho, desempenho, carreira, reconhecimento e desenvolvimento é muito importante para a realização desta pesquisa.

Antes de começar a entrevista, cumpro em informar, mais uma vez, que tem direitos bem definidos:

- A sua participação nesta entrevista é totalmente voluntária.
- Pode se recusar a responder qualquer pergunta a qualquer momento.
- Pode se retirar da entrevista e dá-la por encerrada a qualquer momento.
- Esta entrevista será mantida em confidencialidade e estará disponível apenas para o pesquisador autor do projeto e para sua coordenadora/orientadora da dissertação.
- Partes desta entrevista podem ser usadas no relatório final da pesquisa, mas, em nenhuma circunstância, o seu nome ou características que permitam a sua identificação serão incluídas no relatório final.
- Caso você autorize, a entrevista será gravada e seu depoimento será transcrito e lhe enviado para validação dos dados e realização dos acertos ou correções que julgar necessários.
- Se desejar, lhe será enviada uma cópia dos resultados finais desta pesquisa.

Se aceitar participar do estudo, por favor, assine este termo em sinal de que foi lido para sua ciência e que consente, voluntariamente, em participar desta pesquisa.

_____ Data: ____/____/_____
(Assinatura)

(Nome por extenso)

E-mail _____ Celular: _____