UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

"... COMO SE FOSSE MÁQUINA": CONTRIBUIÇÕES SOCIOLÓGICAS PARA UMA LEITURA CRÍTICA DO SENTIDO DA ADMINISTRAÇÃO DE PESSOAS.

Rodrigo Bombonati de Souza Moraes

Prof. Dr. Arnaldo José França Mazzei Nogueira

SÃO PAULO
2004

Prof. Dr. Adolpho José Melphi
Reitor da Universidade de São Paulo

Profa. Dra. Maria Tereza Leme Fleury
Diretora da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Prof. Dr. Eduardo Pinheiro Gondim de Vasconcellos
Chefe do Departamento de Administração

Prof. Dr. Isak Kruglianskas
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração

RODRIGO BOMBONATI DE SOUZA MORAES

"... COMO SE FOSSE MÁQUINA": CONTRIBUIÇÕES SOCIOLÓGICAS PARA UMA LEITURA CRÍTICA DO SENTIDO DA ADMINISTRAÇÃO DE PESSOAS.

Dissertação de Mestrado apresentada ao
Departamento de Administração da
Universidade de São Paulo como
requisito para a obtenção do título de
Mestre em Administração

Prof. Dr. Arnaldo José França Mazzei Nogueira

SÃO PAULO

2004

Dissertação defendida e aprovada no Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo – Programa de Pós-Graduação em Administração, pela seguinte banca examinadora:

FICHA CATALOGRÁFICA

Elaborada pela Seção de Publicações e Divulgação do SBD/FEA/USP

Moraes, Rodrigo Bombonati de Souza
"... como se fosse máquina" : contribuições sociológicas para uma leitura crítica do sentido da administração de pessoas. / Rodrigo Bombonati de Souza Moraes. -- São Paulo, 2004.
237 f.

Dissertação (Mestrado) – Universidade de São Paulo, 2004
Bibliografia.

1. Administração de recursos humanos 2. Administração – Aspectos sociais I. Universidade de São Paulo. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade II. Título.

CDD – 658.302

Àqueles(as) que buscam despojar as relações humanas das violências simbólica e material.

AGRADECIMENTOS

Agradecer não é tarefa fácil. Não por não haver a quem, mas deixar de considerar.

Devido às diversas influências que tenho recebido durante toda a minha vida e que, talvez, muitas dessas pessoas, senão a maioria, não saibam de suas contribuições para que este trabalho saísse da forma que saiu, ficasse da forma que ficou. Grandes responsáveis!

Inicio agradecendo à minha família: minha mãe, quem admiro e amo profundamente, Ana Maria, meu irmão eterno companheiro de alegrias e tristezas, Luiz Carlos (Ié), meu pai ausente e presente, como todo herói, Antonio Carlos, minha dedicada e presente amiga, sua esposa, Maria Antonia, meu pequeno e doce irmãozinho, Antonio Carlos (Tonico);

Agradeço demais à minha tia, Sônia (Sô), que sempre me teve um olhar materno, até de admiração, ao primo de memoráveis histórias de criança, Celso (Céu), à prima neste momento distante porém sempre amada, Alessandra (Sassa), aos falecidos, tio, Celso (Cói), que me gritava, vô, Carlos (o Bombonati), que me ensinava matemática, me fazia rir, e vó, Maria (a Pardo, que, infelizmente, não recebi), que me carregava, agüentava;

Agradeço ao amigo Caio, professor, que me apontou os caminhos das ciências e da verdadeira amizade, à distante Laís, que me ensinou a amar, a me olhar, a todos os verdadeiros amigos da FEA/USP e das escolas por onde passei, todos "de copo e de cruz";

Agradeço ao meu orientador Prof. Dr. Arnaldo Mazzei Nogueira que me auxiliou na estruturação deste trabalho e que aceitou, como mestre e como amigo, o desafio de me orientar, dados os riscos que sabíamos correr;

Agradeço à equipe do PPG da FEA/USP pelo auxílio e indispensáveis informações, sempre prestadas com grande precisão e paciência, nominalmente: Valéria, Francisco, Cida, Luciene, Márcia, Heloísa, Daniela e Fabiana.

Agradeço aos que, em mim, viram pouco, mas que, com isso, estimularam-me a seguir. Mais ainda, agradeço aos que realmente me viram, mas que agora estão ausentes.

Mesmo quando repousa sobre a força nua e crua, a das armas ou a do dinheiro, a dominação possui sempre uma dimensão simbólica. Por sua vez, os atos de submissão, de obediência, são atos de conhecimento e de reconhecimento os quais, nessa qualidade, mobilizam estruturas cognitivas suscetíveis de serem aplicadas a todas as coisas do mundo e, em particular, às estruturas sociais.

Pierre Bourdieu (2001: 209)

O espelho tem um lado transparente, que reflete a nossa imagem, mas também tem um lado opaco, o seu avesso. Nesse lado opaco existe uma resistência à imagem. A sociedade não se vê porque é o oposto da imagem dominante. Existe, então, uma dialética.

Alfredo Bosi (2003)

RESUMO

A administração de pessoas pode ser compreendida como uma área do saber, interna às ciências humanas, onde teorias e técnicas são criadas, destruídas e recriadas tendo em vista a reprodução do capital. Com efeito, verifica-se nesta pesquisa que as práticas dos pesquisadores, dos profissionais de recursos humanos e dos agentes pertencentes às entidades e às diversas mídias representativas dessa área sintetizam as produções simbólicas estruturadas histórico-materialmente nesse campo. Nessa perspectiva, observam-se vicissitudes nas relações de trabalho desde o surgimento da Grande Indústria até hoje, havendo a necessidade, inicialmente, da legitimação intelectual do novo sistema de produção pelos autores clássicos das ciências sociais, para, em seguida, a técnica de administração de pessoas assumir a mediação entre o trabalhador e o trabalho executado, garantindo a produção e o retorno financeiro. Para tanto, diversas teorias são constantemente lançadas, bem como diferentes escolas são criadas, a partir de experimentos, exames e estudos das práticas laborais, a fim de que os agentes dominantes nesse campo social possam entender o comportamento humano no trabalho e nele interferir para um incremento da produtividade. Entendemos que tais pesquisas, baseadas na psicologia, na sociologia, na antropologia, na politicologia, entre outras, possuem raízes, não tão distantes de sua origem, fincadas num certo tipo de pensamento: o conservador. Assim, o presente estudo investiga criticamente o sentido construído no campo da administração de pessoas, tendo como foco as produções simbólicas e as ações dos administradores de pessoas, que, para ampliar o seu espaço de atuação, portanto, o seu poder, aproximam-se da linguagem do mercado ao mesmo tempo em que se distanciam das pessoas. Portanto, administrar ou gerenciar pessoas significa, pelas diversas análises ora realizadas, criar as condições simbólicas e objetivas para que os objetivos organizacionais sejam alcançados. Sentido esse possível pela autonomização da área em relação às teorias da administração, pela adoção da linguagem dos negócios, e menos das pessoas, pelo auxílio das mídias e associações e pelas constantes reestruturações administrativas, especificamente, as terceirizações.

ABSTRACT

The administration of people can be understood as an area of knowing, intern to sciences human beings, where theories and techniques are servants, destroyed and recreated in view of the reproduction of the capital. In fact, one can verify in this research that the practices of the researchers, professionals of human resources and pertaining agents to the entities and the diverse representative medias of this area synthesize the symbolic productions structuralized historic-materially in this field. In this perspective, vicissitudes in the work relations are observed since the sprouting of the Great Industry until today, having the necessity, initially, of the intellectual legitimating of the new system of production for the classic authors of social sciences, for, after that, the technique of administration of people to assume the mediation between the worker and the executed work, guaranteeing the production and the financial return. For in such a way, diverse theories constantly are launched, as well as different schools are servants, from experiments, examinations and practical studies of the labor ones, so that the dominant agents in this social field can understand the human behavior in the work and in it to interfere for an increment of the productivity. Thus, the present study critically investigates the meaning constructed in the field of the administration of people, having as focus the symbolic productions and the actions of the administrators of people, who, to extend its space of performance, therefore, its power, come close themselves to the language of the market at the same time they move way from people. Therefore, to manage or to manage people means, for the diverse carried through analyses however, to create the symbolic and objective conditions so that the organization objectives can be reached. This sense is possible due to the autonomization of the area in relation to the theories of the administration, for the adoption of the language of the businesses, and less of the people, for the aid of the medias and associations and for the constant administrative reorganizations, specifically, the outsourcing.

SUMÁRIO

AGRADECIMENTOS ii
RESUMO iv
ABSTRACT v
SUMÁRIO 5
Lista de quadros e figuras 8

INTRODUÇÃO 9
JUSTIFICATIVA DO ESTUDO 10
OBJETIVO E PLANO DO ESTUDO 14
POSICIONAMENTO E ESCOLHAS TEÓRICO-METODOLÓGICAS 17
O problema da escolha 17
Escolha e delineamento do objeto 22
Autores debatidos e escolha da metodologia 23
METODOLOGIA DA PESQUISA 23
Pesquisa Exploratória 24
Relações sociais em perspectiva 26
Pesquisa empírica 27
PROBLEMA DA PESQUISA 30

1. CONTRIBUIÇÕES DA SOCIOLOGIA PARA UMA ANÁLISE CRÍTICA DA ADMINISTRAÇÃO DE PESSOAS. 32
1.1 CONDIÇÕES METODOLÓGICAS À CONSTRUÇÃO DO CAMPO DA ADMINISTRAÇÃO DE PESSOAS 33
Construção teórica e material de um campo social 33
Habitus 47
1.2 CONDIÇÕES HISTÓRICAS PARA UMA LEITURA CRÍTICA DO CAMPO DE ADMINISTRAÇÃO DE PESSOAS 49
O positivismo para análise da incipiente sociedade moderna 50
Condições históricas e ideológicas para o surgimento da sociologia 52
As estruturas simbólicas (re)produzidas nas relações sociais 57
A divisão do trabalho social como estrutura de legitimação do poder 63
Os desdobramentos da teoria da ordem na administração 70

2. O LUGAR DA ADMINISTRAÇÃO DE PESSOAS NA TEORIA DA ADMINISTRAÇÃO E A INSTITUCIONALIZAÇÃO DO PENSAMENTO DA ADMINISTRAÇÃO DE PESSOAS – ASSOCIAÇÕES E MÍDIAS. 76

2.1 FUNDAMENTOS TEÓRICOS DAS ESCOLAS E TÉCNICAS DE RH. 78

Relações humanas 81

Behaviorismo 84

Psicologia humanista 86

Estruturalismo 87

Teoria Sistêmica 94

Desenvolvimento organizacional 97

Gestão estratégica de recursos humanos 98

Gestão de competências 101

2.2 AS INSTITUIÇÕES E ASSOCIAÇÕES RELACIONADAS AO RH NO BRASIL: LEGITIMANDO A VISÃO DE MUNDO. 104

O pensamento dos agentes e os objetivos das entidades 104

ABRH - Associação Brasileira de Recursos Humanos 104

AAPSA - Associação dos Administradores de Pessoal 105

APARH - Associação Paulista de Administração de Recursos Humanos 107

Revista T&D 109

Revista Você S.A. 111

3. A FALA DOS ADMINISTRADORES DE PESSOAS 116

3.1 PROCEDIMENTO PARA A ANÁLISE DAS ENTREVISTAS 117

Questões e roteiro de entrevista 117

Entrevistas: execução e conseqüências 118

Estrutura para análise das respostas 118

3.2 ANÁLISE DAS ENTREVISTAS 119

Perfil dos entrevistados 119

A fala dos entrevistados 120

Análise por bloco de respostas 167

Contexto, situações e respostas das entrevistas 168

CONCLUSÃO 174

Estratégias para a adaptação da administração de pessoas 176

O sentido da administração de pessoas 180

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS 183

APÊNDICE 188
APÊNDICE A 189
Quadro dos conceitos das ciências humanas apropriados pela administração de pessoas. 189
APÊNDICE B 190
Questionário estruturado das entrevistas 190
APÊNDICE C 192
Transcrições das entrevistas 192
APÊNDICE D 234
Convite para a entrevista 234
APÊNDICE E 235
Sugestões para estudos futuros 235
Olhar dos agentes 235
Produções simbólicas 235
Mudanças nas organizações 236
Construção do objeto 236
APÊNDICE F 238
Texto produzido para defesa de dissertação de mestrado do dia 20/12/2004 intitulada: "... como se fosse máquina": contribuições sociológicas para uma leitura crítica do sentido da administração de pessoas. 238
"... como se fosse máquina": 238
como se fosse 238
máquina 239
contribuições sociológicas 239
para uma leitura crítica do sentido 240
da administração de pessoas. 241

Lista de quadros e figuras

FIGURA 1: As dimensões das ciências humanas apropriadas pelo RH..... 79

QUADRO 1: Aglutinação das questões por bloco de resposta..... 118

INTRODUÇÃO

> (...) saberíamos muito mais das complexidades da vida se nos aplicássemos a estudar com afinco as suas contradições em vez de perdermos tempo com as identidades e as coerências, que essas têm obrigação de explicar-se por si mesmas.
>
> José Saramago (1922) *in* A Caverna (2001: 26).

JUSTIFICATIVA DO ESTUDO

Há tempos, tornou-se lugar comum criticar a administração quanto às suas técnicas[1] de tornar o trabalho mais eficiente, portanto, adequado aos objetivos financeiros, primeiramente, e mercadológicos, conseqüentemente, das organizações privadas e públicas. Haja vista a primeira lição aprendida pelos estudantes de administração de empresas, qual seja: as empresas existem para gerar lucros.

O objeto dos questionamentos que ora é tratado não se reserva às mudanças de processos, ao uso de novos instrumentos produtivos ou às táticas para seleção de segmentos de mercados. Para além disso, o que se verifica não apenas academicamente como também na prática das organizações é a crescente preocupação em organizar o trabalho e o seu contexto, a fim de que tudo tenha sua medida e, nesse sentido, possa ser adequado às condições objetivas e simbólicas – internas e externas às organizações – que determinam o cotidiano das relações sociais.

Pode-se encarar este fenômeno como uma derivação do processo de racionalização do mundo, proposto pela Modernidade. Ou seja, tudo o que se apresenta ao homem, desde os fatores ligados à natureza às manifestações resultantes das ações humanas, seria passivo de mensuração, por um lado, e de controle e adequação aos seus interesses, sejam esses quais forem, por outro.

Partir deste pressuposto é um caminho viável e, para este estudo, necessário. Isso se se levar em consideração dois aspectos que o tornarão frutífero. O primeiro refere-se ao que Max Weber chamou de conseqüências indesejáveis do processo de racionalização. Por isso, entendem-se os produtos da racionalização aplicados às diversas dimensões da vida humana, que não estavam previstos nas formulações iniciais dos idealizadores, e

---

[1] "Teoria em ato" (Bourdieu *apud* Thiollent, 1982).

são reproduzidos pelas suas ações em forma de *habitus*[2]. Seriam, *grosso modo*, os efeitos colaterais das ações racionais que a "bula" não previra.

O segundo não apreendido imediatamente refere-se à ideologia da racionalização. Ou seja, assume-se em princípio que a racionalidade, desde a sua conceituação moderna, servira como um instrumento de dominação, primeiramente, das condições da natureza pelas ciências naturais, passando, em seguida, ao controle mesmo do homem pelas ciências humanas e as suas derivações, como a administração e, mais especificamente, a administração de pessoas. Nesse mesmo sentido, pode-se utilizar a teoria marxista quanto ao fetichismo da mercadoria, ou mesmo a posterior injunção lógica da reificação da vida social, e os "sistemas simbólicos", de Bourdieu, para investigar essa dominação.

Tal ânsia de controle dos recursos e de suas aplicações objetivas reflete-se imediatamente, positiva ou negativamente – sem nenhuma consideração axiológica, mas metodológica –, nos grupos sociais e, por conseguinte, nos agentes que deles fazem parte, de modo a torná-los suscetíveis às resultantes das ações de outrem, de acordo com seus (re)velados interesses. Independentemente do nível de consciência dos agentes, torna-se relevante investigar os produtos gerados pelas racionalizações humanas, especificamente, no mundo do trabalho.

Como mostra Simmel no debate do século XIX, a divisão do trabalho favorece enormemente o desenvolvimento da cultura objetivada, dos produtos materializados a partir da cultura subjetiva, da mente humana. Neste processo, não se questionam os avanços tecnológicos alcançados para favorecer uma maior produção. Basta analisar a evolução – no sentido de seleção – dos instrumentos de trabalho estudados por Marx (1968), que os descreve, em suas formas e aplicações, desde o artesanato ou a manufatura à indústria moderna ou ao surgimento das ferramentas complexas, que, além de substituir a força motriz humana, pela força animal, natural (água, vento etc.) e, finalmente, pelo vapor, amplia a capacidade produtiva numa dimensão jamais vista historicamente. Contemporaneamente, no que se refere à tecnologia, tanto as fontes de energia quanto os instrumentos de produção sofisticaram-se em tal proporção que as

[2] Conceito apropriado e desenvolvido por Pierre Bourdieu e que será definido no transcorrer deste estudo.

pesquisas tecno-científicas realizam-se em nanotecnologia[3], para aperfeiçoamento de produtos e de processos produtivos.

Pari passu a essas mudanças, a organização do trabalho alterou-se, transformando, conseqüentemente, as relações humanas envolvidas em seu interior. A razão, que cria as condições à adaptação do homem à natureza – indo mesmo além –, engendra novas e contraditórias formas de reprodução social. Isso porque à realização da cultura objetivada, proposta por Simmel, pressupõe-se a utilização de agentes sócio-econômicos pertencentes a diferentes posições nas diversas esferas sociais. E, da mesma maneira que aquelas técnicas se desenvolveram para a produção das mercadorias[4], outras construíram-se e empregam-se nesses campos de ação para auxiliar na consecução do mesmo fim. E estes avanços, diferentemente dos outros, são questionados nesta pesquisa.

A despeito das inúmeras roupagens que possam usar, as técnicas aplicadas no âmbito do trabalho – denominando-se genericamente administração – convergem de maneira radical, em termos de racionalidade, àquelas conformadas ao domínio da natureza, tendo em vista a sua característica nomeadora, classificatória e, finalmente, controladora dos objetos apreendidos. Assim, estudar os conceitos e as teorias que as engendram, por um lado, e a sua suposta operacionalização pelos agentes em suas atividades profissionais, por outro, contribui para a compreensão das estruturas objetiva e simbólica onde as relações de trabalho se reproduzem..

Para tanto, há que se investigar as fontes teóricas e ideológicas de formulação da administração nas ciências humanas, mais precisamente, sociais, posto que a técnica

---

[3] Experimentos tecno-científicos que operam átomos e moléculas na ordem de 10^{-9} m.

[4] A seguinte definição de mercadoria sustenta o tom que será adotado no decorrer desta pesquisa. Para Marx (1988), ela pode ser definida como um "objeto externo, uma coisa, a qual pelas suas propriedades satisfaz necessidades humanas de qualquer espécie. A natureza dessas necessidades, se elas se originam do estômago ou da fantasia, não altera nada na coisa" (p. 45). Entretanto, ressalta-se que, se apenas assim se entendesse a mercadoria, talvez esta pesquisa fosse dispensável, dado que se suporia uma análise eminentemente externa dos objetos estudados. Entretanto, como se busca o não-dito, o não-revelado, senão a partir de uma abstração dos elementos visíveis, propõe-se um aprofundamento daquele primeiro conceito. Marx (*Ibid.*) noutro momento, ao superar as frágeis aparências das coisas nesta sociedade, revela que "o misterioso da forma mercadoria consiste, portanto, simplesmente no fato de que ela reflete aos homens as características sociais do seu próprio trabalho como características objetivas dos próprios produtos de trabalho, como propriedades naturais sociais dessas coisas e, por isso, também reflete a relação social dos produtores com o trabalho total como uma relação social existente fora deles, entre objetos" (p. 71).

administrativa de adequação do trabalho à produção forma-se a partir da apropriação e da utilização de conceitos pertencentes a essas áreas de conhecimento. E, uma vez que a área de administração de pessoas autonomiza-se, conforme será visto neste trabalho, diante da administração em si, integrando procedimentos e ações referentes às pessoas nas empresas e nas pesquisas acadêmicas, o foco deste estudo está na compreensão dos mecanismos que a estruturam e são estruturados por essa área em específico.

Internamente a esse campo, então, percebe-se que as empresas e os acadêmicos apropriam-se dos conceitos de *antropologia*, quando se referem à cultura organizacional, da *ciência política*, quando falam em maior participação dos trabalhadores nas decisões das empresas ou das disputas de poder, e da *sociologia*, quando estudam as mudanças organizacionais, a adaptação do *indivíduo* a um ambiente em *constantes* mudanças e quando se valem de estatísticas e metas de produção para o trabalhador, de modo a constituírem um campo de estudo e de prática profissional.

Ainda neste contexto, os especialistas em formular essas técnicas lançam mão de outros instrumentos pertencentes a outras ciências como a *biologia*, para explicar a evolução das organizações, sua superioridade ou inferioridade, da *psicologia*, na seleção, treinamento, adaptação ou exclusão de funcionários, e da *lingüística*, quando pensam o papel da linguagem e do simbólico na comunicação interpessoal.

Externamente, não se pode prescindir da análise da sociedade onde as organizações estão inseridas, a fim de procurar, nas idas e vindas, do interior para o exterior das organizações e, conseqüentemente, das produções acadêmicas feitas nessa área, os determinantes sócio-políticos de mediação do trabalho.

O estudo que se propõe realizar, portanto, não poderia restringir-se a um simples levantamento histórico das mudanças de idéias na administração de pessoas. Muito provavelmente, agindo desta forma, recair-se-ia nos equívocos dos manuais de administração que datam o princípio desta técnica ao início do século XX, com os engenheiros e homens de negócio Taylor, Fayol e, o mais conhecido pelo senso comum, Henry Ford. Conforme verificou-se anteriormente, assumem-se estes pensadores como também produtos e não apenas causa do surgimento da administração, uma vez que o pensamento racional-formal já se encontrava consolidado, teórica e objetivamente.

Por outro lado, não se pode prescindir da história, por um lado, para entender as raízes do pensamento administrativo, que, como apontou-se, apropriou-se, e o faz ainda hoje, de diversos conceitos das ciências humanas e naturais para a sua constituição técnica. Por outro lado, para superar a naturalização (reificação) dos conceitos, segundo Bourdieu, isso na tentativa de explicar como os mecanismos que conformam a administração de pessoas estruturam e são estruturados no mundo do trabalho atual.

Parte-se do pressuposto de que esse, fundamentado na Revolução Industrial, possui como características, para Mills (1981), a fragmentação, a padronização e a rotinização, levando, na análise weberiana, à perda de seu sentido. Hodiernamente, as rápidas reposições tecnológicas e as insaciáveis necessidades de lucratividade, levam ao aumento da competitividade das empresas e dos trabalhadores, à reestruturação produtiva e administrativa, à especialização da produção e, finalmente, à exigência de trabalhadores cada vez mais flexíveis e dóceis (Mills, 1981; Sennet, 2000).

Como mediação entre a necessidade produtiva e o trabalho em si, os agentes da administração de pessoas ou de recursos humanos[5] procuram teorizar e executar atividades que possam garantir a contínua reprodução do capital. Entretanto, essa relação não é direta, pois existem determinantes materiais, entendidos como objetivos, e simbólicos que limitam ou potencializam as suas ações neste campo de reprodução social e material. Portanto, é necessário entender como este campo se (con)forma historicamente e quais são as suas configurações próprias e atuais, a fim de se compreender os sentidos nele construídos, tendo em vista as formas de legitimação de seus agentes, evitando apressadas conclusões quanto à sua posição neste campo social.

OBJETIVO E PLANO DO ESTUDO

Este estudo procura mostrar como os diversos conceitos da antropologia, da ciência política, da sociologia, da psicologia etc. têm sido historicamente construídos e aplicados pela administração de pessoas para facilitar a reprodução do capital pelo trabalho. Além disso, uma análise dos manuais de administração mais utilizados e das

[5] Entendem-se essas denominações como sinônimas ao longo deste estudo, mesmo sabendo que a mudança histórica do nome contempla a mudanças dos enfoques e técnicas desta área.

publicações acadêmicas e comerciais mais aceitas justifica-se para verificar como os conceitos das ciências humanas podem ser imediatamente desenvolvidos e aplicados no interior do campo de administração de pessoas, devido ao ecletismo e ao reducionismo[6] necessários a essa apropriação.

Objetiva-se, com isso, entender quais mecanismos simbólicos e materiais adquirem sentido no campo de administração de pessoas pelo reconhecimento e legitimação de seus agentes em suas relações sociais, procurando entender o modo como tais subjetividades e objetividades estruturam este campo e são por ele estruturadas. Para tanto, pretende-se construir uma análise crítica do campo de administração de pessoas, investigando como as suas técnicas são reconhecidas e aceitas nas organizações, a partir das práticas administrativas objetivadas nas ações dos agentes, das produções teóricas realizadas academicamente e das intervenções das associações com suas publicações, em uma perspectiva histórica que resgate as peculiaridades intelectuais e materiais para a autonomização deste campo.

Em paralelo, recorrer-se-á a cientistas sociais legitimados em seus campos de atuação pelos seus conhecimentos e conceitos para colocar as apropriações técnicas da administração em foco, de modo a procurar entender como a racionalização no mundo do trabalho, por um lado, e as produções simbólicas e ideológicas, por outro, no limite, determinam as ações dos agentes no trabalho.

Para tanto, esta pesquisa divide-se da seguinte forma. Ainda nesta introdução, encaminhar-se-á um esclarecimento quanto ao posicionamento deste pesquisador neste trabalho, que passa, momentaneamente, a falar em primeira pessoa – observando o(s) porquê(s) de se arriscar em caminhos inóspitos à crítica[7] –, além de apresentar e discutir a metodologia adotada e o problema de pesquisa balizador das reflexões que se seguirão.

---

[6] Tais conceitos serão estudados no item Metodologia desta introdução.

[7] Em sua tese de livre-docência, Martins (1994: i, 59), ao analisar as teses e dissertações de três faculdades referenciais de administração brasileiras – FEA/USP, EAESP/FGV e PUC/SP – no período de 1980 a 1993, conclui que, epistemologicamente, de 126 trabalhos defendidos, 68,5% possuem abordagem empírico-analítica (1,6% empiristas, 37,1% positivistas, 22,6% funcionalistas e 7,2% sistêmicas) e, apenas, 14,5% têm abordagem crítico-dialética. A despeito de sua reduzida manifestação, esta abordagem é mais freqüente na área de Recursos Humanos, sendo raras as suas publicações na primeira instituição (2,4%) e mais presentes nas duas últimas (12,1%) (*Ibid*.: 62-3).

No primeiro capítulo, delinear-se-á o objeto de estudo a partir das revisões bibliográficas que servirão de método de análise e de condições teóricas para fundamentar a investigação das relações sociais construídas no campo de administração de pessoas. Neste momento, o objeto desta pesquisa será analisado no plano político-ideológico, procurando entender como as condições materiais e metodológicas interferiram, historicamente, na conformação e serventia do pensamento administrativo atual.

No segundo capítulo, analisam-se as teorias e técnicas construídas e aplicadas pela administração de pessoas. Nesse sentido, investigar-se-ão as raízes metodológicas da administração de pessoas e as suas diversas construções teóricas, a partir do pensamento administrativo pretérito e de suas manifestações atuais. Assim, apresentar-se-ão excertos de estudos desenvolvidos na área de administração de empresas e de pessoas que serão analisados criticamente.

No terceiro capítulo, serão analisadas algumas associações e publicações na área de administração de pessoas que servem de base à institucionalização do pensamento e da prática administrativa no Brasil.

No quarto capítulo, serão apresentados os resultados e as análises críticas de uma pesquisa empírica qualitativa a partir de entrevistas estruturadas, questionando como os profissionais de empresas, de associação e do ambiente acadêmico entendem e trabalham com as técnicas da administração de pessoas, ao se tratar das relações no âmbito do trabalho. Discutir-se-ão, criticamente, alguns aspectos centrais das asserções dos entrevistados, baseando-se em teorias sociológicas.

Finalmente, conclui-se este trabalho apontando as análises dos mecanismos estruturantes das relações sociais dentro do campo da administração e da administração de pessoas e que são por ele estruturados, procurando confrontar os aspectos teóricos discutidos nos capítulos precedentes com as descobertas feitas neste estudo. Encaminhar-se-ão, ainda, apontamentos e sugestões para estudos futuros.

POSICIONAMENTO E ESCOLHAS TEÓRICO-METODOLÓGICAS

Divide-se este item da seguinte maneira: primeiramente, realizar-se-á uma espécie de meta-estudo, ou seja, uma análise do posicionamento deste pesquisador quanto aos seus valores e perspectivas, a fim de se superar a falsa neutralidade científica, há muito desvendada por diversos autores das ciências sociais; no item seguinte, apresentar-se-ão e discutir-se-ão a metodologia e o problema de pesquisa.

Posto isso, afirmamos que negar a interferência das vontades e valores do pesquisador na *praxis* científica é assumir a existência de um objeto exterior, ou objetivado, que, ao seu olhar, mantém todas as suas propriedades estáveis, ou seja, é assumir, epistemologicamente, o positivismo como método.

A despeito do debate acerca da impossibilidade da neutralidade na investigação sugerida, que destacaremos em linhas gerais, temos que trazer à discussão certos aspectos relativos às escolhas do objeto de investigação e da metodologia, incluindo-se os autores, para realizar este estudo inserido no campo das relações sociais.

Para tanto, em primeiro lugar, faremos um breve debate da exclusão do positivismo para as análises e a opção pelo método crítico de investigação; em seguida, descreveremos a opção pelo objeto de estudo, bem como o seu delineamento, que será construído no decorrer da pesquisa; finalmente, discutiremos a metodologia adotada, considerando o porquê das escolhas dos autores.

O problema da escolha

Em muitas pesquisas acadêmicas de que tomamos conhecimento, ainda hoje, não conseguimos identificar de que lado o sujeito epistêmico se coloca, a não ser após nos debruçarmos por alguns momentos sobre o estudo e, mesmo assim, por insipiência, corremos o risco de terminarmos a leitura com a mesma questão inicial.

A fim de poupar tal trabalho, desde já, anunciaremos de que lado estamos na pesquisa, bem como as razões que nos levam a assumi-lo. Alguns podem pensar que esta etapa do trabalho pode não passar de uma inutilidade, apenas para dar volume à pesquisa. A nós

nos parece evidente que iniciamos os nossos estudos, pois a análise será feita em relação a um dos sujeitos da pesquisa, quem seja, o pesquisador. Para isso, escolhemos alguns autores para nos auxiliarem em nosso debate.

Inicialmente, destacamos que as pesquisas realizadas no campo social da administração de pessoas possuem uma tendência, material e simbolicamente construídas ao longo de sua constituição enquanto campo autônomo de teoria e prática sociais, para reproduzir as relações sócio-econômicas estabelecidas. Convergente a essa afirmação, Thiollent (1982: 15) afirma que

> o tipo de conhecimento social encomendado pelas burocracias é condicionado pelas exigências do mercado, por certas características culturais e pelos imperativos de carreira dos investigadores, tendo como efeito desestimular o espírito crítico, a problematização e a teorização sem compromisso. A aplicação dos instrumentos se torna um fim em si.

Essa afirmativa remete-nos diretamente ao nosso campo de estudo, ou seja, à administração de empresas. Talvez não se tenha uma área do conhecimento humano mais suscetível aos e mais demandado pelos anseios mercadológicos. Talvez, afora a psicologia *senso comum*, aquela área certamente apresenta o maior número de *experts*, gurus ou consultores na contemporaneidade. Muito provavelmente, devido a estes últimos, as técnicas de pesquisa mais utilizadas sejam o estudo de caso e o uso de questionários, dada a proximidade destes profissionais com o mundo acadêmico e empresarial. Não que tais técnicas não tenham a sua relevância na investigação científica. Entretanto, da maneira indiscriminada como vêm sendo utilizadas, corre-se o risco de tomá-las como suficientes para a validação dos resultados obtidos.

Deve-se fazer, portanto, "um questionamento das técnicas, prosseguindo um debate, já antigo na história das ciências sociais, cujos elementos giram em torno do empiricismo, e eventualmente do positivismo da observação" (*Ibid.*).

Para diversos autores das ciências socais, o empiricismo é criticado, basicamente, por duas razões:

> (a) É criticado o caráter anti-histórico e antidialético dos procedimentos que pretendem captar a realidade social a partir de uma 'fotografia' instantânea da

> opinião pública sem problematizar o que é a opinião pública e sem levar em conta as estruturas e os movimentos sociais (...). (b) (...) pelo fato de desprezar a elaboração teórica e de supervalorizar a observação concebida em moldes positivistas. Os sociólogos empiricistas pretendem construir teorias não a partir de problemáticas prévias, mas sim a partir do processamento de dados de onde deveriam surgir conceitos, as hipóteses e as teorias entendidas como generalizações de hipóteses empiricamente comprovadas (Thiollent, 1982: 16-17).

A reflexão da pesquisa inicia-se, desse ponto de vista, do questionamento mesmo das técnicas de pesquisa, que, conforme afirma esse autor, posicionam o pesquisador para exercer uma determinada investigação de um pré-determinado modo. Por outro lado, ao considerarmos o pesquisador como agente da pesquisa, e não um falso-observador, propiciamos um processo de análise em que sujeito e objeto (ou sujeito epistêmico e sujeito empírico) interagem e se transformam mutuamente no decorrer da produção científica, negando-se, com isso, o positivismo, nomeado empiricismo por Thiollent, e se assume a dialética como método de investigação.

Conseqüentemente, levar em conta a historicidade do objeto de investigação em sua forma e conteúdo e a prévia problematização da pesquisa tornam-se tarefas fundamentais para que o processo se desenvolva com um caráter crítico, não apenas do método como também do objeto. Tal procedimento possui implicações tanto para os resultados das investigações quanto para o pesquisador.

Nesse sentido, a tarefa proposta de crítica a toda uma tradição de pesquisa comprometida com a ordem é por demais arriscada. Entretanto, devemos nos colocar a serviço do que acreditamos ser mais coerente com o nosso próprio histórico de vida, com as nossas concepções e visão de mundo.

Nesse sentido, Becker (1970) argumenta que a idéia de ter ou não valores e o que fazer com eles no ato da pesquisa é falsa, a não ser que seja possível, para alguém, eximir-se de todas as suas preferências políticas ou mesmo pessoais para não contaminar o processo e o resultado de suas análises. Prossegue afirmando que “argumentar que isso não é possível e, portanto, que a questão não é se devemos ou não tomar partido, já que inevitavelmente o faremos, mas sim de que lado estamos nós” (p. 122).

Este autor retoma as questões colocadas por Thiollent quanto à neutralidade e objetividade da análise pelo pesquisador. Assumir um lado é, portanto, uma maneira de aprimorar o contexto social da pesquisa, pois se define o ponto de vista de quem observa. Ao se proceder desta maneira, procura-se ter certeza de que, segundo Becker (*Ibid.*), a pesquisa não será invalidada pelas simpatias do pesquisador, posto que a investigação continuará seguindo os padrões científicos exigidos para ser considerada um bom trabalho.

Entretanto, Becker (*Ibid.*) adverte que existem diversas formas de distorcer a pesquisa, ainda que se defina o lado onde nos posicionamos, uma vez que a utilização dos instrumentos e técnicas de pesquisa será feita por nós mesmos. Entretanto, há formas de objetivar os aspectos subjetivos inevitáveis na pesquisa social, no caso. Didaticamente, esse autor propõe as seguintes medidas para se fazer a pesquisa. Observa, inicialmente, que

> Tomamos partido de acordo com o que ditam os nossos compromissos pessoais e políticos, usamos recursos teóricos e técnicos para evitar as distorções que se poderiam introduzir em nosso trabalho, limitamos nossas conclusões cuidadosamente, reconhecemos a existência da hierarquia de credibilidade, e encaramos da melhor maneira que podemos as acusações e dúvidas que certamente nos esperarão (Becker, 1970: 136).

Com isso, conseguimos trazer à pesquisa o sujeito epistêmico (pesquisador) além do sujeito empírico (observado), em uma relação que se dá no âmbito social e que, portanto, determina as decisões e os resultados do trabalho científico. Com efeito, fica-nos mais nítida a impossibilidade, em nosso contexto socioeconômico, de se fazer uma pesquisa pura, aos moldes positivistas, que prega a neutralidade e a objetividade. Essas etapas, que nos parecem triviais em um primeiro momento, ajudam-nos a refletir sobre o nosso próprio objeto de pesquisa que, ao nos propormos a estudá-lo, não nos apresenta outra alternativa senão a de criticar os seus mecanismos de reprodução da visão de mundo dominante.

Assim, Mészáros (1996) mostra-nos que a ascensão do positivismo nas ciências sociais trouxe a falsa correlação direta entre ciência e neutralidade e objetividade. Isso era usado para reforçar, acima de tudo, o compromisso do pesquisador com a ciência e que tal pressuposto em si seria suficiente para livrar os seus resultados de contestações

axiológicas. Debate este que gerou a segunda polêmica científica no final do século XIX, precisamente com a participação direta de Max Weber. Quanto a isso, Thiollent (1982) argumentação que a

> neutralidade é falsa ou inexiste na medida em que qualquer procedimento de investigação envolve pressupostos teóricos e práticos variáveis segundo os interesses sócio-políticos que estão em jogo no ato de conhecer. A objetividade é relativa, na medida que o conhecimento social sempre consiste em aproximações sucessivas relacionadas com perspectivas de manutenção ou de transformação (p. 28).

Daqui podemos extrair duas conseqüências imediatas do processo de pesquisa: a primeira se refere ao seu caráter político, seja este qual for. Ou seja, o investigador das relações sociais permeará explícita ou implicitamente a sua pesquisa com a sua visão de mundo, logo com seus valores. A segunda relaciona-se à utilização da objetividade pelo pesquisador, quanto ao seu objeto de estudo, para a manutenção das estruturas das relações sociais nele existentes ou para sua transformação.

De qualquer maneira, o investigador nas ciências sociais será continuamente estimulado a assumir determinados objetos de estudo, a lançar mão de certos instrumentos de análise e a proceder de determinado modo em suas pesquisas, em suma, a tomar decisões que denunciarão de que lado está.

Embora as escolhas feitas acima já denunciem de que lado nos posicionamos nesta pesquisa, consideramos, salvo exceções, o campo de pesquisa em administração de pessoas um *ethos* de interesses mercadológicos, majoritariamente. Haja vista o ínfimo número de publicações críticas, agora com maior volume em países europeus, que vemos no dia-a-dia. Se existem, restringem-se a criticar métodos, precisão de amostras, eficiência da consultoria etc.

Portanto, acreditamos que uma inversão nos procedimentos de pesquisa no campo da administração, rompendo com o empiricismo e valendo-nos da reflexão crítica, poder-nos-á, por um lado, enriquecer o processo e os resultados da pesquisa, se conseguirmos garantir a precisão metodológica e dos instrumentos de investigação, e, por outro, contribuir para a expansão de formas críticas da administração de pessoas, mesmo sabendo dos riscos que corremos.

Entre outras implicações da escolha do método crítico, acreditamos que uma pesquisa que visa à investigação de um campo social tão complexo quanto o das relações de trabalho não pode prescindir de uma análise que observe o movimento das relações, que marque as transformações e as suas novas formas. Ou seja, que, além de considerar o sujeito epistêmico como agente da pesquisa, ainda investigue as vicissitudes do campo em suas constantes negações. Para Marconi e Lakatos (2000: 85),

> Uma dupla negação em dialética não significa o restabelecimento da afirmação primitiva, que conduziria de volta ao ponto de partida, mas resulta numa nova coisa. O processo da dupla negação engendra novas coisas ou propriedades.

Cabe-nos, neste trabalho, entender o embate teórico e prático das formas materiais e simbólicas no âmbito do trabalho, compreendendo as transformações deste campo não apenas no plano das idéias, como também no material, objetivamente.

Escolha e delineamento do objeto

Conforme afirmamos anteriormente, o lado consciente da escolha de se fazer este estudo é para colocar a crítica onde ela aparentemente inexiste. Investigar as formas de intervenção da administração de pessoas simbólica e materialmente pareceu-nos um campo, por um lado, fértil para desenvolver uma pesquisa acadêmica debatendo com inúmeros autores das ciências humanas consagrados pela sua competência intelectual. Por outro lado, por mostrar-se inóspito a uma reflexão mais crítica, embora tantos(as) outros(as) pesquisadores(as) já o tornaram mais familiar.

Conforme dissemos anteriormente, esta pesquisa procurará, com base nos estudos feitos na área de gestão ou administração de pessoas, por um lado, e na prática empresarial, por outro, entender, de maneira crítica, o sentido que se constrói e é construído nessa área de conhecimento humano, a partir da interação dos diversos agentes que dela fazem parte. Ou seja, além de procurar realizar uma pesquisa teórico-crítica da administração de pessoas atual, analisaremos como essa teoria manifesta-se na prática do mundo do trabalho enquanto técnica, a partir de seus engendramentos e desdobramentos históricos, teóricos e empíricos.

Autores debatidos e escolha da metodologia

A escolha de autores dentro da tradição marxista de análise é devido aos posicionamentos e teorias críticos não apenas à sociedade moderna como também às suas conseqüências. Não por menos que Marx criticou os seus adversários economistas por ficarem apenas na análise das aparências dos fenômenos socioeconômicos ao invés de abstraírem o material empírico.

METODOLOGIA DA PESQUISA

A metodologia – ou procedimento – de pesquisa adotada será apresentada da seguinte maneira. Aprofundar-se-á a análise da metodologia que se utilizará neste trabalho. Posteriormente, apresentam-se os métodos das diversas etapas desta pesquisa, a fim de elucidar o que será desenvolvido nos capítulos subseqüentes.

Assim, optou-se por realizar, genericamente, uma pesquisa exploratória, devido à extensão da análise do objeto recortado. Entrementes, utiliza-se a história como instrumento para reconstituição objetiva e simbólica – produções materiais e teóricas no mundo do trabalho – produtos das relações sociais, sendo instrumento de análise dos capítulos primeiro – possuindo um caráter metateórico, teórico e metodológico – e segundo – tendo uma abordagem crítica dos desdobramentos da teoria administrativa. Finalmente, como nos capítulos terceiro e quarto recorre-se à pesquisa empírica – análise das instituições e das entrevistas, respectivamente – para entendimento das manifestações atuais das produções técnicas no campo da administração de pessoas, devem-se apontar os procedimentos para analisá-los. Ainda nesta introdução, será apresentado de maneira explicativa o problema da pesquisa que se pretende fornecer se não respostas ao menos caminhos para elucidações às análises ulteriores.

É preciso dizer que este objeto de estudo, mesmo que delineado e com as perguntas que se querem esclarecer colocadas, será construído no decorrer da pesquisa. Nestas idas e vindas, da teoria ao estudo empírico e na volta à teoria, certamente recorrer-se-á a instrumentos teóricos de análise diversos, porém resultará em uma pesquisa, objetivamente, mais precisa e, subjetivamente, mais coerente.

Vale destacar que a discussão do método dialético de análise histórica e das relações simbólicas do campo de estudo ocorrerá ao se abordar os conceitos de ideologia, as construções teóricas de Bourdieu e, finalmente, o desenvolvimento histórico da administração (de pessoas) e do pensamento conservador das ciências sociais.

Neste caso, podem-nos acusar de incorrer em ecletismo metodológico, ou seja, de alterarmos os significados dos conceitos de que nos valeremos devido à sua utilização fora dos seus respectivos esquemas conceituais sistemas teóricos (OLIVEIRA FILHO, 1995: 263).

Respondemos a isso afirmando que, diferentemente de recair nesta patologia metodológica, optamos, pela própria fragmentação de nosso objeto de estudo, expressa nas teorias e métodos diversos utilizados – objeto de análise desta pesquisa –, pelo pluralismo metodológico, como analisa esse autor, não por adotarmos regras das ciências naturais nesta pesquisa, mas por caminharmos e dialogarmos com a antropologia, a sociologia e a lingüística, incursão esta necessária para entendermos criticamente o nosso campo de estudo.

Conforme se observa algures acima, para analisá-lo em seus aspectos teóricos e práticos, acredita-se na necessidade de se fazer uma pesquisa exploratória, com pesquisa empírica a partir de coleta de dados secundários, por livros, artigos, associações e entidades, conforme preciso, e primários, com a utilização de entrevista estruturada. A seguir, apresentam-se as definições de cada argumentação aqui colocada e a sua contribuição para este estudo.

Pesquisa Exploratória

A opção por fazer uma pesquisa exploratória com uma pesquisa empírica de dados secundários e primários, estes a partir de entrevistas estruturadas, deve-se ao que Selltiz *et al* (1975: 60) afirmam quanto aos objetivos perseguidos. Para esses autores,

> muitos estudos exploratórios têm como objetivo a formulação de um problema para a investigação mais exata ou para a criação de hipóteses. No entanto, um estudo exploratório pode ter outras funções: aumentar o conhecimento do pesquisador acerca do fenômeno que deseja investigar em estudo posterior, mais estruturado, ou

> da situação em que pretende realizar tal estudo; o esclarecimento de conceitos; o estabelecimento de prioridades para futuras pesquisas (...).

Devido a este estudo inserir-se em um espaço com poucas pesquisas com as características que ora se assume, faz-se necessário um estudo que amplie o conhecimento não da administração de pessoas, apenas, como também da forma como se deve olhar para essa área. Logo, necessita-se de uma análise mais genérica, onde se possa abarcar diversos pontos de vista para, em pesquisas posteriores, poder aprofundar a investigação em um aspecto ou outro de certas descobertas.

Isso porque Selltiz *et al* (1975) apontam que a pesquisa exploratória serve para a formulação de hipóteses ou para validação dos resultados dada a imprecisão das pesquisas teóricas na área de estudo. No caso desta pesquisa, a teoria acerca do campo que investigamos é farta o suficiente para embasar uma investigação empírica que traga maiores esclarecimentos sobre objeto de estudo. Por outro lado, ao buscar-se o sentido da administração de pessoas atualmente, a partir de seus mecanismos materiais e simbólicos, a investigação empírica que se realizará, mesmo que parcialmente, fornecerá diversas elucidações.

Para tanto, os autores sugerem três métodos úteis na pesquisa de variáveis,

> importantes e hipóteses significativas (...): (1) uma resenha da ciência social afim e de outras partes pertinentes de literatura; (2) um levantamento de pessoas que tiverem experiência prática com o problema estudado; (3) uma análise de exemplos que estimulem a "compreensão". Quase todos os estudos exploratórios utilizam uma ou várias dessas abordagens (Selltiz *et al*, 1975: 62).

Nesta pesquisa, o primeiro procedimento foi parcialmente realizado para um melhor embasamento teórico, a partir de trabalhos teóricos correlatos, não na forma de resenha, mas de fichamentos. Quanto ao segundo, procurou-se dialogar, informalmente, com professores de larga experiência teórica nos assuntos que se tratarão nos capítulos subseqüentes, a fim de diminuir as lacunas teórico-metodológicas deste estudo. Com relação ao terceiro, os autores afirmam ser "o estudo de exemplos selecionados um método muito produtivo para estimular a compreensão e sugerir hipóteses para pesquisa futura" (*Ibid*.: 70). A idéia é provocar a intuição.

Para este trabalho, todas estas fontes de experiência e de informação são válidas e necessárias para uma compreensão mais abrangente e menos distorcida do estudo do objeto. Os aspectos subjetivos da pesquisa, como os apontados acima, corroboram a primeira análise, quanto ao posicionamento do pesquisador, quando se reforça a possibilidade ou mesmo a necessidade da assunção de seu papel empírico.

Relações sociais em perspectiva

Nos capítulos primeiro e segundo, delineiam-se a formação do pensamento científico nas ciências sociais e os produtos teóricos na área de administração de pessoas. Nesta pesquisa, um dos problemas específicos é mostrar como esta apropria-se dos conceitos daquelas na construção de suas teorias e técnicas. Recorrendo, de certo modo, a uma sociologia que Mannheim (1982) chamou do pensamento, procuram-se os determinantes histórico-sociais que permitiram o desenvolvimento dessa área de conhecimento e que engendram a sua atual configuração. Para esse autor,

> a sociologia do conhecimento procura compreender o pensamento dentro da moldura concreta de uma situação histórico-social, de que o pensamento individualmente diferenciado emerge mui gradualmente. Assim, não são os homens em geral que pensam, nem mesmo os indivíduos isolados, mas os homens dentro de certos grupos que elaboram um estilo peculiar de pensamento graças a uma série interminável de reações a certas situações típicas, características de sua posição comum (MANNHEIM, 1982: 98).

No próximo capítulo, utilizam-se os conceitos de *história reificada*, *história incorporada* e *habitus* de Bourdieu (2003) para, por um lado, analisar como o contexto sócio-material produz pensamentos e ações legítimos, tornando-se dominantes nas disputas com outras produções intelectuais. Por outro lado, deve-se entender como os agentes pertencentes a posições comuns na sociedade ou no espaço social delimitado pelo pesquisador agem e pensam de maneira semelhante de acordo com seu *habitus*.

Ao posicionar este objeto de estudo no campo social das relações de trabalho, não se pode prescindir de uma análise das transformações materiais da sociedade ocidental, tendo em vista não apenas as disputas entre as classes sociais como também as técnicas objetivas e simbólicas intervenientes na reprodução do capital. Para tanto, torna-se relevante dialogar com Fernandes, devido à sua reflexão crítica das ciências sociais,

mais especificamente da sociologia, e aos seus desdobramentos conservadores e revolucionários.

Tais construções metodológicas fundamentam as análises dos capítulos subseqüentes, momento em que se apresentam e discutem-se as escolas de administração de pessoas, no segundo capítulo, e as instituições e falas dos entrevistados, no terceiro e no quarto capítulos, respectivamente, tendo como objetivo entender como se reproduzem os pensamentos e técnicas nesta área de conhecimento.

Pesquisa empírica

Objetivou-se fazer uma análise das técnicas de administração de pessoas, buscando entender como as estruturas materiais e simbólicas, externas e internas às empresas, são apreendidas pelos agentes entrevistados e como estes reproduzem as relações sociais nas organizações. Para Mills (1972), "o objetivo da pesquisa empírica é solucionar desacordos e dúvidas sobre fatos, e assim tornar mais frutíferas as discussões, dando a todos os lados maior base substantiva" (p. 221).

Nesse sentido, realizaram-se, por um lado, um levantamento de material das instituições de administração de pessoas no Brasil e, por outro, algumas entrevistas estruturadas. No primeiro caso, analisam-se os objetivos e os discursos de associações e de revistas comerciais para entender como servem de estruturação ao pensamento da administração de pessoas. Para tanto, apresentam-se excertos de suas produções que são analisados tanto em sua forma como em seu conteúdo.

No segundo caso, a partir de um questionário padrão[8], realizam-se entrevistas com profissionais ligados à área de recursos humanos para questionar de que forma e com que intuito as técnicas de administração de pessoas são utilizadas contemporaneamente. Para tanto, entrevistou-se: 1) profissionais atuantes em empresas na área de RH; 2) agente atuante em associação voltada à Administração de Pessoas; e 3) pesquisador acadêmico da área de RH. A partir do discurso dos sujeitos de pesquisa, aprofunda-se o entendimento acerca das teorias e técnicas desta área de conhecimento, além de ter investigado os possíveis determinantes para o trabalhador.

---

[8] Ver APÊNDICE B: Q*uestionário das entrevistas.*

Levou-se em conta para a produção das diretrizes da entrevista tanto os aspectos internos da organização quanto às determinações estruturais externas a ela. Para realizar esta fase do trabalho, seguir-se-ão as seguintes etapas: 1) apresentação e discussão do método de pesquisa de campo utilizado – da metodologia à escolha dos entrevistados, além de seus limites teórico-metodológicos na utilização deste instrumento de coleta de dados; 2) apresentação das questões e do roteiro; e 3) análise das entrevistas cotejando-as entre si e com as teorias relativas à análise do discurso dos sujeitos de pesquisa.

Escolheu-se fazer uma pesquisa qualitativa, ao invés de quantitativa, devido ao que se expôs anteriormente. Por se tratar de uma pesquisa exploratória, é necessário, antes de se formular hipóteses ou efetuar uma pesquisa que exija maior precisão e poder explicativo, investigar o campo social pesquisado de maneira reflexiva, procurando os sentidos construídos pelos agentes sociais. Tanto na entrevista quanto no questionário:

> (...) dá-se um grande peso à descrição verbal da pessoa para obtenção de informação quanto aos estímulos ou experiências a que está exposta e para o conhecimento de seu comportamento; geralmente, o pesquisador não observou os acontecimentos discutidos. A descrição da pessoa pode ou não ser aceita por seu valor aparente (...) (SELLTIZ, C. *et al*, 1975: 266).

Com efeito, está-se em uma etapa desta pesquisa em que aprofundar o conhecimento no plano objetivo se faz necessário, mesmo sabendo das imprecisões existentes ao levantar opiniões por descrições verbais. Com relação às limitações da entrevista, esses autores nos esclarecem ao propor:

> (...) como o entrevistador e a pessoa entrevistada estão presentes no momento em que as perguntas são apresentadas e respondidas – existe a oportunidade para maior flexibilidade para a obtenção de informação; além disso, o entrevistador tem oportunidade para observar a pessoa e a situação total a que responde (...). A flexibilidade da entrevista faz dela uma técnica muito melhor para a exploração de áreas nas quais existe pouca base para saber quais as perguntas que devem ser feitas ou qual a melhor maneira de fazê-la (*Ibid*.: 271-2).

Inicialmente, fez-se um roteiro de entrevista a ser utilizado no ato de sua realização, a fim de contemplar as exposições acima. Ou seja, procurou-se investigar empiricamente os pontos mais relevantes deste trabalho para se construírem as perguntas sobre a administração de pessoas para, em seguida, analisá-las comparando as respostas obtidas

com a teoria exposta nos capítulos subseqüentes, buscando fornecer maior objetividade a ela.

Ainda para SELLTIZ, C. *et al* (*Ibid.*), a técnica de pesquisa qualitativa é relevante:

> (...) para a revelação de informação sobre assuntos complexos, emocionalmente carregados ou para verificar os sentimentos subjacentes a determinada opinião apresentada. Para que uma descrição verbal seja aceita por seu valor aparente, precisa ser provocada em circunstâncias que estimulem a maior liberdade possível e a honestidade da expressão (...) com relação a muitas questões, uma entrevista tende a obter mais êxito na criação de uma atmosfera que permita à pessoa exprimir sentimentos ou descrever comportamentos geralmente desaprovados (p.272).

Para este estudo, é interessante essa abordagem, pois a crítica à administração de pessoas nas relações humanas no ambiente de trabalho aparece velada ou mesmo não se apresenta dentro das próprias empresas. Portanto, uma coleta de dados em que se pudesse interagir com a pessoa entrevistada tanto na observação das respostas quanto nos questionamentos de pontos que não ficaram claros tornou-se fundamental para melhor compreensão do objeto de estudo.

Quanto ao tipo, optou-se pelas entrevistas padronizadas com perguntas abertas, objetivando, por um lado, obter maior precisão na análise comparativa das respostas e, por outro, proporcionar flexibilidade aos entrevistados, quanto às suas asserções, e ao entrevistador, para reformular as questões que não foram devidamente esclarecidas. Embora se lance mão de um roteiro de perguntas a serem feitas, acredita-se que, conforme veremos nos limites das pesquisas de campo, o seu sentido será dado na relação com o entrevistado, portanto, no ato de sua realização.

O tipo de resposta determinou o número de entrevistados selecionados, ou seja, quando se entendeu que houve uma saturação de respostas com semelhante conteúdo, decidiu-se encerrar o processo de entrevista. Elegeram-se os sujeitos de pesquisa por conveniência, dada a proximidade deste pesquisador com alguns deles, que, por sua vez, indicaram outros sujeitos, ficando, a critério deste pesquisador, a seleção final.

A despeito do número de sujeitos da pesquisa, as suas respostas permitiram um maior entendimento do tema, podendo, então, prescindir de uma análise quantitativa, que

poderia trazer maior precisão à análise, se assim se objetivasse. Colher as impressões dos profissionais ligados à área de RH foi, portanto, necessário para perfazer as reflexões do objeto. Ou seja, as entrevistas, mais uma vez, entram nesta pesquisa para somar às tantas outras formas de investigação que se utilizaram[9] neste estudo, possuindo, como valor adicional, fornecer o contato da prática, da objetividade com que as técnicas de RH são utilizadas.

PROBLEMA DA PESQUISA

Como se procurou apontar anteriormente, a pesquisa deve concretizar-se a partir de uma problematização previamente definida e apresentada para, posteriormente, encaminhar as investigações necessárias se não à solução, pelo menos, ao esclarecimento do que o pesquisador pretende responder. Deste modo, para Selltiz *et al* (*Ibid*.: 37-8)

> a escolha de um tópico para pesquisa não coloca o investigador imediatamente numa posição de começar a considerar os dados que coligirá, quais os métodos a empregar e como analisará os dados. Antes de iniciar tais etapas, precisa formular um problema específico que possa ser pesquisado por processos científicos (...). A pesquisa científica é uma atividade voltada para a solução de problemas. O primeiro passo na formulação da pesquisa é tornar o problema concreto e explícito.

De maneira mais direta Rudio (*apud* Marconi e Lakatos, *op. cit*: 139) assume que "formular o problema consiste em dizer, de maneira explícita, clara, compreensível e operacional, qual a dificuldade com a qual nos defrontamos e que pretendemos resolver, limitando o seu campo e apresentando suas características. Desta forma, o objetivo da formulação do problema da pesquisa é torná-lo individualizado, específico, inconfundível".

O que se apresenta é, mais uma vez, a imprescindível participação ativa do investigador em suas pesquisas. Tornar explícito e delinear o objeto de estudo pode ser entendido, nesta etapa do trabalho, como a construção de um novo plano de observação, previamente recortado de uma determinada maneira e com limites inicialmente definidos, que será analisado e, portanto, transformado no processo de estudo. Com

[9] Para além das entrevistas, vale lembrar, realizamos uma boa revisão bibliográfica da Administração de RH e colhemos informações em *sites* das associações, mídia e entidades ligadas à essa área de conhecimento.

efeito, o problema de pesquisa, se construído com os cuidados supracitados, precisará o objeto e colocará alternativas de procedimentos possíveis à sua realização.

Logo, o problema desta pesquisa é: por que o campo de administração de pessoas possui legitimidade nas relações de trabalho capitalistas atuais?

A fim de incorrermos nesta investigação, caminharemos na tentativa de elucidar os seguintes pontos: como as técnicas de administração de pessoas são formadas e utilizadas pela administração? De que maneira as técnicas se apresentam nos discursos dessa área de conhecimento? São elas, de fato, instrumentos de controle do trabalho? Como os agentes pertencentes a esta área as constituíram historicamente? Qual a relação entre o pensamento conservador e a técnica de administração de pessoas? Quais seus determinantes externos e internos? Como elas se apresentam na prática cotidiana administrativa? Como as instituições estruturam o campo de administração de pessoas? Como os seus agentes se relacionam entre si e entre outros agentes das empresas? Quais as conseqüências teóricas e empíricas da utilização dessas técnicas no âmbito do trabalho?

1. CONTRIBUIÇÕES DA SOCIOLOGIA PARA UMA ANÁLISE CRÍTICA DA ADMINISTRAÇÃO DE PESSOAS.

> O que suaviza, pois, em nós a civilização? A civilização elabora no homem apenas a multiplicidade de sensações e ... absolutamente nada mais. E, através do desenvolvimento dessa multiplicidade, o homem talvez chegue ao ponte de encontrar prazer em derramar sangue. Bem que isto já lhe aconteceu (...), embora o homem já tenha aprendido por vezes a ver tudo com mais clareza do que na época bárbara, ainda está longe de ter-se acostumado a agir de modo que lhe é indicado pela razão e pelas ciências.
>
> Fiódor Dostoievski (1821-1881) in Memórias do subsolo (2000:36-7).

1.1 CONDIÇÕES METODOLÓGICAS À CONSTRUÇÃO DO CAMPO DA ADMINISTRAÇÃO DE PESSOAS

Para o entendimento dos sentidos gerados no campo de ação social que ora se propõe estudar, deve-se partir da compreensão dos mecanismos materiais, objetivos, e simbólicos que o estruturam e nele são estruturados nas relações sociais de seus diversos agentes. Assim, faz-se necessário um delineamento deste campo constituído historicamente em diferentes disputas, interna e externamente referenciadas, para legitimação das visões de mundo de suas classes que têm como intuito ampliar os seus espaços de ação.

Segue-se, então, que a forma como se desenvolvem as relações sociais e os sentidos presentes em um campo têm, em sua origem, os seus determinantes materiais e simbólicos, sendo, portanto, imprescindível uma investigação de seus fundamentos. Deve-se, para isso, refletir no modo como se formam os campos, teórica e materialmente, para, em seguida, construir e analisar o campo da administração de pessoas. A seguir, realizar-se-á esta primeira etapa. Nos capítulos subseqüentes, a segunda.

Construção teórica e material de um campo social

Entender o campo social que se pretende estudar é, portanto, entender as percepções e produções simbólicas que dele fazem parte. É buscar objetivamente as determinações da visão dominante de mundo imposta ao campo estudado e nele reproduzida. Por outro lado, é investigar as transformações nas relações de força simbólicas historicamente construídas.

Desse modo, ocorrem as indeterminações e incertezas em relação à significação, pois que, como produtos históricos e sujeitos às percepções dos agentes,

> os objetos sociais podem ser percebidos e enunciados de diferentes maneiras. Esta parte do jogo, de incerteza, é o que fundamenta a pluralidade das visões do mundo, ela própria ligada à pluralidade dos pontos de vista, como o dá todas as lutas simbólicas pela produção e imposição da visão do mundo e, mais precisamente, a todas as estratégias cognitivas de preenchimento que produzem o sentido dos objetos do mundo social ao irem para além dos atributos diretamente visíveis pela referência ao futuro e ao passado (Bourdieu, 2003: 140).

Eis que o autor coloca duas dimensões das lutas simbólicas de imposição da visão de mundo: a primeira se refere à diferença de percepções e de enunciação da objetividade conforme assimilada e interpretada, fazendo-se necessária a sua noção de *habitus*, que será desenvolvida adiante. A segunda dimensão se insere na produção de sentido dos agentes e em sua subseqüente tentativa de se tornar hegemônica, logo, dominante, em um determinado campo social. Apenas a luta pela distinção entre as posições não basta à legitimação de uma visão de mundo. Deve-se ainda investir em seu reconhecimento social, buscando tornar os bens simbólicos produzidos em capitais simbólicos estruturantes do meio onde se dão as relações sociais.

Com efeito, pode-se então trazer para o debate como se formam os sentidos nas relações de trabalho construídas no campo pesquisado e como os agentes conseguem legitimar a sua visão de mundo, de modo a impor a classificação e as divisões que devem ser feitas, de acordo com o seu reconhecimento no campo.

Conforme será apontado em diversas etapas deste trabalho, tal construção ocorre em uma perspectiva histórica, uma vez que os desdobramentos e conseqüências das relações sociais atuais foram engendrados nas diversas lutas pelas disputas de capital material e simbólico pelos diversos agentes sociais. Entende-se, ainda, que, assim procedendo, pode-se extrair a ideologia e as reificações do objeto de estudo bem como desta pesquisa, pois as conclusões e críticas terão seus pressupostos objetivamente apresentados. Como a pesquisa histórica possui peculiaridades e métodos específicos, não será o caso, neste estudo, de se levantar documentos e dados que (re)construam aquilo que se apresenta nas literaturas disponíveis e ora escolhidas. Por outro lado, não

se buscam as origens nas manifestações longínquas das primeiras representações e dos primeiros representantes da organização do trabalho para, em seguida, acompanhar as suas vicissitudes. Mesmo porque, Bourdieu (*Ibid.*) mostra que pensar a história processual, na busca das origens e das responsabilidades, além de seus responsáveis individuais ou coletivos, é assumir que estes, teleológica e premeditadamente, tiveram a intenção de configurar o campo social onde atuam da maneira que se apresenta.

Com isso, entende-se poder, novamente, questionar as perspectivas racionalistas e empiricistas da análise histórica. No primeiro caso, ao não se assumir os desdobramentos sociais como conseqüências lógicas e previstas, de acordo com os encaixes de suas diversas variáveis. Depois, porque as formas e formações da retrospectiva são dadas pelos sujeitos de conhecimento, logo há uma necessária inclusão do sujeito na pesquisa, incursão não admitida por aqueles. Nesse sentido, Bourdieu (*Ibid.*: 80) critica a trivialidade de certos pesquisadores, comumente presentes na administração, afirmando que

> é fácil, de fato, quando se conhece a palavra final, transformar o fim da história em fim da ação histórica, a intenção objetiva só revelada no seu termo, após a batalha, em intenção subjetiva dos agentes, em estratégia consciente e calculada, deliberadamente orientada pela procura que acabará de advir, constituindo assim o juízo da história, quer dizer, do historiador, em juízo final.

Ou seja, é fácil dizer que ocorreram algumas transformações causadas por determinados agentes após o ocorrido ser analisado e construído pelo pesquisador. O importante neste estudo é, portanto, a construção de caminhos que apontem não apenas os desdobramentos históricos, mas as relações entre as classes ou os agentes e as condições materiais e simbólicas que se estabelecem neste momento de análise. Entender a lógica das relações em um determinado campo social construído pelo pesquisador, nas diversas disputas ocorridas em seu interior, auxilia na superaração da teleologia das intenções lógicas encontradas *a posteriori*. É mister compreender as medidas tomadas pelas classes identificadas em *habitus* e a lógica mesma do campo de ação que geram (*Ibid.*), a partir de seus interesses comuns ou conflitantes.

Pode-se entender, assim, como as heranças sociais expressas no *habitus* podem servir para interferir no campo de relações materiais e simbólicas, de modo a contribuir em sua ruptura, manutenção ou afirmação, referente aos outros agentes sociais envolvidos

na análise. Se existem as relações sociais no campo, é devido à sua constituição nas diferentes disputas de seus agentes, que pela aliança ou pela oposição, estruturaram o seu sentido. Assim, Bourdieu afirma que

> a razão e a razão de ser de uma instituição (ou de uma medida administrativa) e dos seus efeitos sociais, não está na "vontade" de um indivíduo ou de um grupo, mas no campo de forças antagônicas ou complementares no qual, em função dos interesses associados às diferentes posições e dos *habitus* dos seus ocupantes, se geram as "vontades" e no qual se define e se redefine continuamente, na luta – e através da luta – a realidade das instituições e dos seus efeitos sociais, previstos e imprevistos (*Ibid.*: 81).

O olhar histórico neste contexto mostra a importância da dinâmica das relações sociais que ocorrem nos campos construídos. As coisas objetivadas, como as instituições, e as coisas subjetivas, enquanto intenções e ideais, contribuem na formação dos aspectos existentes e intervenientes nas lutas sociais, estruturando espaço analisado e sendo nele estruturados. Diferentemente, para Bourdieu (*Ibid.*), a ilusão teleológica pode levar o pesquisador a conceber os produtos das relações socais históricas como estratégias conscientemente calculadas por seus agentes, aparecendo enquanto estratégias objetivas do *habitus* e que,

> muitas vezes, só tem sucesso devido à sua inconsciência e ao seu "desapego": é assim que os que são bem sucedidos, em política ou mesmo nas artes ou na literatura, podem aparecer retrospectivamente como estrategistas inspirados, enquanto que o que era objetivamente um investimento racional pôde ser vivido como uma aposta arriscada e até mesmo loucura (p. 81-2).

No campo de análise proposto nesta pesquisa, conforme se verifica no próximo capítulo, percebe-se que o mesmo ocorre. Ou seja, nas análises históricas no campo da administração e da administração de pessoas, os precursores da assim chamada "Escola da Administração Científica" são identificados como pessoas racionais e que conseguiram atingir os seus fins a partir dos meios de que dispunham, tornando a produção mais eficiente. Aqui se elucida a crítica de Bourdieu a este tipo de história processual – ou teleológica – e de busca dos responsáveis – ou estrategistas –, esquecendo-se dos determinantes materiais e simbólicos que possibilitaram tais configurações. Romper com esta falsa lógica histórica auxilia na desmistificação dos primordiais pensadores da escola de administração e, por conseguinte, dos teóricos de recursos humanos.

Entretanto, não se pode furtar da análise dos interesses envolvidos nas teorizações das técnicas de organização do trabalho, desenvolvidas e empreendidas pelos homens de negócio e acadêmicos do início do século XX. A despeito dos caminhos tomados pela história do campo das relações de trabalho e de recursos humanos, havia agentes produtores de técnicas administrativas, além daqueles que as aplicavam e dos que as operavam, fato que sustentava e reproduzia o sistema de trocas simbólicas – das teorias e mentalidades, por exemplo,– e materiais – os efeitos do capitalismo em si. Em termos conceituais, pode-se entender este sentido de pertencer a um determinado campo de relações sociais com sendo a *illusio*[10]. Ou seja, aquilo que "a pertença a um campo exige e produz, exclui o cinismo, e os agentes quase nunca dominam explicitamente aqueles mecanismos cujo domínio prático é a condição do seu êxito" (Bourdieu, *ibid.*: 82).

Não há possibilidades, contudo, de analisar os interesses dos agentes pertencentes àquele momento histórico, senão pelas suas produções teóricas e as relações de trabalho que pretendiam construir. Isso não quer dizer que resta entender as estratégias e as relações entre os agentes em um determinado contexto sócio-econômico para construção da objetividade e da verdade do campo. Bourdieu (*Ibid.*) sumariza as intenções políticas, aqui apropriadas, ao afirmar que recorrer à noção de estratégia auxilia no rompimento com a ilusão das práticas desinteressadas, muitas vezes utilizadas para justificar as estruturas sociais vigentes, "e também com todas as formas de mecanicismo – ainda que se tratasse do mecanicismo finalista do *Deus in machina*[11]

---

10 1) Devemos elucidar a "illusio como essa maneira de estar no mundo" que emerge de ser de um certo – Loïq J. D. Wacquant; 2) Interesse; e 3) "L'illusio comme adhésion immédiate à la nécessité d'un champ a d'autant moins de chances d'apparaître à la conscience qu'elle est mise en quelque sorte à l'abri de la discussion : au titre de croyance fondamentale dans la valeur des enjeux de la discussion et dans les présupposés inscrits dans le fait même de discuter, elle est la condition indiscutée de la discussion... L'illusio n'est pas de l'ordre des principes explicites, des thèses que l'on pose et que l'on défend, mais de l'action, de la routine, des choses que l'on fait, et que l'on fait parce qu'elles se font et que l'on a toujours fait ainsi. Tous ceux qui sont engagés dans le champ, tenants de l'orthodoxie ou de l'hétérodoxie, ont en commun l'adhésion tacite à la même doxa qui rend possible leur concurrence et lui assigne sa limite : elle interdit de fait la mise en question des principes de la croyance, qui menacerait l'existence même du champ. Aux questions sur les raisons de l'appartenance, de l'engagement viscéral dans le jeu, les participants n'ont rien à répondre en définitive, et les principes qui peuvent être invoqués en pareil cas ne sont que des rationalisations post festum destinées à justifier, pour soi-même autant que pour les autres, un investissement injustifiable" (Méditations pascaliennes, Seuil, 1997:122-3).

11 Operador mecânico de finalidade – causa final capaz de justificar tudo, e com menor custo, sem nada explicar: dentro desta lógica, que é a da mitologia, às grandes figuras alegóricas da dominação só se podem opor outras personificações míticas, tais como a classe operária, o Proletariado, os Trabalhadores, até mesmo as Lutas, encarnação do Movimento social e das fúrias de vingança. – O Aparelho pode

– não implica o regresso a uma forma ingênua de finalismo (e de interacionismo)" (p. 82).

O *cinismo* a que o autor se refere é essa pseudoforma encontrada pelo agente para poder agir e conduzir a vida sem que lhe impinjam críticas quanto aos resultados de sua dominação ou submissão. É como se as suas ações fossem despretensiosas, desinteressadas e tudo ocorresse como que naturalmente a mando de alguma instituição, Aparelho ou outro elemento reificado que conduz a sua ação. Novamente, Bourdieu coloca os agentes sociais em seus lugares e supera as suas ilusões assumidas ou não, conscientes ou não, de modo a romper com a ideologia tanto do pesquisador quanto dos pesquisados, no caso da ciência, e dos agentes no mundo do trabalho, no caso das relações sociais ora estudadas.

Para Bourdieu (*Ibid.*), a pesquisa histórica assim repensada traz para o debate tanto as estruturas objetivadas quanto o agente, conquanto de maneira distinta da teleologia. Esquecem-se os *grandes homens* – vontades particulares – ou as forças coletivas – *determinismos estruturais* – rompendo-se com o pessimismo histórico, por um lado, e com o evolucionismo histórico, por outro. Convergente a isso, Lévi-Strauss (1970) propõe a noção de diacronia ou *como veio a ser*, para analisar os desdobramentos materiais e simbólicos nas relações sociais específicas ao objeto de estudo, de modo a se estabelecerem as relações sintagmáticas – relações internas – que o engendraram.

Corroborando essa afirmação, Bourdieu (*Ibid.*: 82) assume que

> basta observar que toda a ação histórica põe em presença dois estados da história (ou do social): a história no seu estado objetivado, quer dizer, a história que se acumulou ao longo do tempo nas coisas, máquinas, edifícios, monumentos, livros teorias, costumes, direito, etc., e a história no seu estado incorporado, que se tornou *habitus*. Aquele que tira o chapéu para cumprimentar reativa, sem saber, um sinal convencional herdado da Idade Média (...).

Assim, a história objetivada não surge das pretensões e intenções unitárias ou coletivas, mas de uma construção que cria, destrói e recria material e simbolicamente as suas estruturas. A história incorporada não se traduz na aquisição consciente de idéias e

---

funcionar como um *Deus ex machine*, consoante o humor ideológico, bom ou mau funcionalismo (Bourdieu, 2003:75).

valores pelos agentes, mas em *habitus* que nasce de uma relação dialética com a história objetivada. Se os agentes conhecem ou não, reconhecem ou não, a origem de suas diversas ações e intenções, não os impedem de agir e pensar de determinada maneira uma vez que o farão em uma lógica coletivamente construída, ou seja, de acordo com seu *habitus*. Pensar nos agentes sociais é, neste sentido, portanto, levantar questões acerca das incorporações realizadas no campo social analisado e que estrutura a sua dinâmica, indo para além deste, conforme sublinhou o autor.

Para ilustrar a construção do estudo da administração enquanto campo de conhecimento, pode-se remeter, conforme apontamos anteriormente, ao começo do século XX quando se passa a sistematizar e estipular procedimentos técnicos ao trabalho. Surgem, assim, os "pioneiros da racionalização do trabalho e, como em muitos aspectos suas idéias eram semelhantes, ficaram conhecidos como fundadores da Escola de Administração Científica ou Escola Clássica" (MOTTA, 1977: 3).

O que os seus representantes, tais como Henry Ford, Friedrich Taylor, Henri Fayol, Lilian Gilbreth, Henry Gantt, entre outros, pretendiam era, a partir do raciocínio teleológico, atingir a maior eficiência de acordo com os recursos disponíveis, de modo a produzir em massa e vender a baixo custo. Nesse sentido, "o pensamento central dessa escola pode ser resumido na afirmação de que alguém será um bom administrador à medida que planejar cuidadosamente seus passos, que organizar e coordenar racionalmente as atividades de seus subordinados e que souber comandar e controlar tais atividades" (*Ibid*.: 4).

No campo ideológico, os autores acima relacionados eram influenciados pela concepção do homem como

> "um ser eminentemente racional e que ao tomar uma decisão conhece todos os cursos de ação disponíveis, bem como as conseqüências da opção por qualquer um deles. Pode, assim, escolher sempre a melhor alternativa e maximizar os resultados de sua decisão. Segundo essa escola, fá-lo em termos de lucros, sendo, portanto, os valores do homem tidos, previamente, como econômicos" (*Ibid*.: 6).

Motta descreve, de maneira apropriada, o local apreendido ou *habitus* de onde aqueles homens de negócio falavam e agiam, a fim de, estrategicamente, divulgar e implantar a

sua visão de mundo. Entretanto, não nos apresenta as determinações materiais de tal pensamento, mas as simbólicas ou ideológicas.

Fica, com isso, a impressão de que a história se forma pela relação que Durkheim descreve, funcionalmente, quando traz o conceito de coerção social sobre os *indivíduos*. Ou seja, cada *indivíduo* possui uma determinação cultural que lhe dirá o que fazer e o que ser em sua vida. Entretanto, tal argumentação, no limite, justificaria a posição social de cada um e a sua função na divisão do trabalho social, conforme ver-se-á a seguir. Talvez, retornar-se-ia ao *cinismo* de que se tenta escapar na análise desta pesquisa. Assim, Bourdieu (*Op. cit.*: 82-3) analisa que a

> exata atualização da história é conseqüência do *habitus*, produto de uma aquisição histórica que permite a apropriação do adquirido histórico. A história no sentido de res gestae constitui a história feita coisa a qual é levada, "atuada", reativada pela história feita corpo e que não só atualiza como traz de volta aquilo que a leva (segundo a dialética do levar e do ser-levado (...)). Do mesmo modo que o escrito só escapa ao estado de letra morta pelo ato da leitura o qual supõe uma atitude e uma aptidão para ler e para decifrar o sentido nele inscrito, também a história objetivada, instituída, só se transforma em ação histórica, isto é, história "atuada" e atuante, se for assumida por agentes cuja história a isso predispõe e que, pelos seus investimentos anteriores, são dados a interessar-se pelo seu funcionamento e dotados das aptidões necessárias para a por a funcionar.

Analisando este longo excerto, percebe-se que o autor coloca três questões fundamentais para a incursão histórica nesta pesquisa. Primeiramente, ele suprime a reificação constantemente utilizada para justificar os acontecimentos, como *a história fez*, a *história mostra* etc., ao afirmar que os acontecimentos são produto da reativação da história pelos agentes, de acordo com seu *habitus*. Em seguida, assume a necessidade de um *motor* que transforme as relações sociais e que seja transformado por ele. Assim, ressalta que não é qualquer conjunto de agentes que travará uma relação dialética com a história objetivada para funcioná-la, mas aqueles que estiverem em condições para tal. Aqueles que possuírem, portanto, capitais – simbólico ou econômico – reconhecidos no campo de ação como legítimos para a imposição da visão de mundo, tornando-se, conseqüentemente, a classe dominante. Isso implica, finalmente, não reduzir as relações históricas ao funcionalismo anteriormente apontado em Durkheim e algures. Contrariamente, a história incorporada conterá a história objetivada quando houver o reconhecimento entre elas e uma for, sem mediações, a estrutura estruturante da outra.

Na passagem ilustrativa acima de referência aos agentes da Escola Científica, pode-se entender esta colocação ao considerá-los representantes de uma classe possuidora dos capitais, portanto, dos instrumentos de produção material e simbólica, e herdeiros de um *habitus* que lhes forneceram as condições de, em seus meios ou *habitat*, impor a sua visão de mundo ao conjunto das sociedades que aderiram, por exemplo, ao tipo de produção em série e às relações de trabalho com base na Administração Científica.

Quanto à herança e possessão dos capitais necessários à manutenção dos agentes no jogo ou mesmo para a sua dominação, cabe-se fazer maiores mediações. Bourdieu (*Ibid*.: 83-84), para tanto, afirma que

> a relação originária com o mundo social a que estamos acostumados, quer dizer, para o qual e pelo qual somos feitos, é uma relação de *posse*, que implica a posse do possuidor por aquilo que ele possui. Quando a herança se apropriou do herdeiro, como diz Marx, o herdeiro pode apropriar-se da herança. E esta apropriação do herdeiro pela herança, esta apropriação* do herdeiro à herança, que é a condição da apropriação da herança pelo herdeiro (e que nada tem de mecânico nem de fatal), realiza-se pelo efeito conjugado dos condicionamentos inscritos na condição do herdeiro e da ação pedagógica dos predecessores, proprietários apropriados.

Mais uma vez, o conceito de *habitus* elucida essa passagem. Posto que havendo um sentimento de adequação, e não de estranhamento, a um lugar ou a uma condição, material ou simbólica, os diversos sujeitos agem em conformidade à sua posição no campo social analisado. As histórias incorporadas e objetivadas refletem uma a outra, pois as relações sociais, embora dinâmicas, engendram as condições para a continuidade do sentido de pertença, dado que, *pedagogicamente*, outros herdeiros da história *transmitem* a herança incorporada.

Tal herança, carregada de história reificada, atua no herdeiro da mesma maneira que se transforma por ele. A sua continuidade é condicionada não pela sua imutabilidade, posto que talvez isso a levasse à perda de seu sentido. Mas, do contrário, de sua adequação aos futuros herdeiros, que a redimensionarão e re-significá-la-ão dadas as novas estruturas de relações sociais. Assim como o mito é constantemente atualizado nas diferentes relações sociais dos seus agentes com outros estrangeiros[12], sendo transmitido

---

* Acomodação a ou adequação a.

[12] Se não fosse desta maneira, a cada nova incursão de diferentes povos nas sociedades que o utilizam como forma de explicação das origens, ele não se atualizaria, portanto, perderia o seu poder explicativo, logo, seria substituído.

aos seus descendentes para a sua perpetuação[13], outras heranças adquirem a mesma dinâmica, devido, com efeito, ao seu não questionamento pelos herdeiros, que as assumem enquanto fato pela crença. Portanto, Bourdieu continua enfatizando que

> o herdeiro herdado, apropriado à herança, não precisa de *querer*, quer dizer, de deliberar, de escolher, ou de decidir conscientemente, para fazer o que é apropriado, aquilo que convém aos interesses da herança, da sua conservação e do seu aumento: embora possa não saber nem o que faz nem o que diz, ele nunca fará nem dirá nada que não esteja em conformidade com as exigências da herança (*Ibid*.: 84).

O *fazer* já está previsto no campo de disputas sociais, tendo como base, as diversas construções herdadas, ativadas e transmitidas nas relações dinâmicas entre os agentes. Quando se olha ao presente estudo, percebem-se as diversas heranças do pensamento conservador e as suas atualizações pelos agentes que com ele se identificam contra os que o criticam. As diversas manifestações do *habitus*, dependendo da posição ocupada pelos agentes no campo de lutas, dinamizam e constituem o campo mesmo, sendo ainda reconstruídas por ele. Isso fica ainda mais nítido nas respostas dos entrevistados ao capítulo quarto, quando se percebe a hegemonia de discursos, mesmo quando aparentemente divergem.

Não se está, com isso, menosprezando a capacidade seja dos entrevistados seja dos teóricos da administração (de pessoas) de questionar as estruturas sociais onde atuam. Tampouco, pretende-se ressaltar a noção de inconsciência de suas ações, posto que possuem interesses distintos no jogo onde se relacionam. O que se pretende nessas últimas passagens é entender como os profissionais de recursos humanos herdaram as técnicas de gestão de pessoas e como as atualizam em suas aplicações, transformando-as, sem dúvidas, mas dando-lhes novos significados para serem novamente legitimadas.

Assim, *mutatis mutandis*, com maior erudição, Bourdieu, aludindo a Luís XIV – o Rei Sol –, afirma que

> o princípio do movimento perpétuo que agita o campo não reside num qualquer primeiro motor imóvel (...) mas sim na própria luta que, sendo produzida pelas estruturas constitutivas do campo, reproduz as estruturas e as hierarquias deste. Ele reside nas ações e nas reações dos agentes que, a menos que se excluam do jogo e

[13] "Aquele que tira o chapéu para cumprimentar *reativa*, sem saber, um sinal convencional herdado da Idade Média" (Bourdieu, 2003:84).

> caiam no nada, não têm outra escolha a não ser a lutar para manterem ou melhorarem a sua posição no campo, quer dizer, para conservarem ou aumentarem o capital específico[14] que só o campo gera, contribuindo assim para fazer pesar sobre todos os outros os constrangimentos, freqüentemente vividos como insuportáveis, que nascem da concorrência (*Ibid*.: 85).[15]

Ao reproduzirem as disputas no campo, os agentes reproduzem o campo e todas as suas implicações sobre os agentes em diferentes posições, mesmo que não saibam, a partir das estratégias para imposição da visão de mundo. Como que em um jogo, as disputas se dão a partir de alianças e conflitos, de acordo com os interesses que se colocam, servindo de motor à continuidade do campo social, desenrolando as duas histórias. Não há possibilidade de lucrar neste jogo, mesmo à classe dominante, sem se deixar levar por ele. Ou seja, não haveria jogo se não houvesse a crença no jogo, as vontades, intenções, aspirações dos agentes sociais que são reproduzidas no jogo em suas relações sociais, dependendo da posição que estes ocupam no campo de disputa, de acordo com o seu poder sobre os instrumentos objetivados do capital específico (BOURDIEU, *ibid*.).

Assim, conforme apontou-se anteriormente, o *cinismo* ou a falta de consciência não supera e não neutraliza os desdobramentos ocorridos no interior do campo analisado. Nem mesmo as invocações dos Aparelhos como responsáveis pelas mazelas ou graças nele geradas. Ao se aceitarem as regras do jogo, as disputas se iniciam e as estratégias para obtenção dos capitais específicos que garantam uma melhor posição em seu interior começam a se objetivar naquilo que trará maiores vantagens, dependendo do interesse de cada um, estruturando as relações sociais e sendo estruturadas pelas disputas que elas engendram.

É assim que os teóricos pretéritos e atuais no campo da administração de pessoas não apenas parecem estar presos aos determinantes sociais de suas posições, ou ao *habitus* de classe em que se conformam, como também os reproduzir. Se anteriormente, os possuidores do capital material e simbólico agiam e pensavam de acordo com a sua classe, agora os operadores de recursos humanos, ou seja, os profissionais atuantes nesta área também o fazem, sem fazer da história incorporada a objetivada. Ou seja, herdaram

---

[14] Capital econômico, intelectual, simbólico etc.

[15] "A única liberdade que o jogo concede é a liberdade de *sair do jogo* por meio de uma renúncia heróica a qual, a não ser que crie outro jogo, não obtém a *ataraxia* senão à custa daquilo que é, do ponto de vista do jogo e da *illusio*, uma morte social" (nota: Bourdieu, 2003:85).

as técnicas, mas não o capital, aquela autonomia de fazer com que aquilo que fazem identifique-se com o que são. Isso implica uma auto-subordinação às técnicas herdadas mesmas, posto que o trabalho deve continuar organizado por razões diversas – que ora não se tratará –, e, também, disputas e concorrência dentro das atuais organizações pela ascensão no campo social do trabalho, fatos que reproduzem as estruturas de dominação e de conflito em seu interior. Que os homens de negócio assim o procedessem, torna-se, agora, mais claro. Entretanto, pode-se, premeditadamente, questionar o porquê de os trabalhadores ditos "white collar"[16] ou administrativos procederem da mesma maneira. Se se atentar aos potenciais ganhos que possam advir do campo onde as relações sociais desdobram-se, entende-se que tal asserção não perfaz uma contradição, mas uma possibilidade. Logo, se estes trabalhadores continuam nesta relação – de dominante e dominados – é porque acreditam que poderão lucrar com isso. Caso contrário, em situações-limite, ou o campo inexistiria, dada a descrença generalizada[17] em seus mecanismos de sustentação, logo, a perda de sentido para os seus agentes, ou o agente, isoladamente, excluir-se-ia do campo, procurando atuar em outro que lhe aprouvesse.

Finalmente, é nessa relação dialética entre a história reificada e a história incorporada que Bourdieu afirma poder

> compreender que o ser social é aquilo que foi; mas também que aquilo que uma vez foi ficou para sempre inscrito não só na história, o que é óbvio, mas também no ser social, nas coisas e nos corpos. (...). O processo de instituição, de estabelecimento, quer dizer, a objetivação e a incorporação como acumulação nas coisas e nos corpos de um conjunto de conquistas históricas, que trazem a marca das suas condições de produção e que tendem a gerar as condições da sua própria reprodução (quanto mais não fosse pelo efeito de demonstração e de imposição das necessidades que um bem exerce unicamente pela sua existência), aniquila continuamente possíveis laterais (*Ibid.*: 100).

Conforme ver-se-á ulteriormente, as condições histórico-sociais de produção das relações de trabalho e de seus produtos simbólicos e Aparelhos – Burguesia e Proletário – consolidaram-se durante as suas disputas internas, ganhos e perdas, dominação e subsunção, o que reproduziu as lutas entre essas e outras classes, estabelecendo diversas representações e diminuindo os espaços de contestação e transformação, dadas as incorporações e reificações.

---

[16] Conceito desenvolvido por C. W. Mills.

[17] Basta pensar no fim dos tribunais da Santa Inquisição que se inviabilizaram devido à descrença generalizada nas regras de acusação.

Nesse sentido, o pensamento e as ações no interior do campo administrativo e da administração de pessoas representam uma herança que se consolida a cada nova teoria ou técnica que o reativa. Por outro lado, se se analisar em termos históricos as relações de produção capitalistas, apreendidas por Marx, verificam-se as disputas pela legitimação da visão de mundo tanto pelo setor produtivo – ou burguesia/proletariado – como pelos intelectuais que convergiam ou divergiam da ordem vigente. Uma delas constantemente abarca êxitos em detrimento da outra visão, uma vez que na chave da teoria da revolução – como verifica-se adiante em Florestan Fernandes –, pouco se avançou, enquanto que na manutenção da ordem, muito tem-se reafirmado.

Com o intuito de ter justificado a valia, para este estudo, do procedimento histórico para reconstruir a formação no pensamento administrativo em Recursos Humanos, em suas dimensões institucionais, ideológicas e o papel dos agentes sociais, passa-se então à análise da formação do pensamento administrativo bem como de suas possíveis implicações, mesmo entendendo tal análise como insuficiente, como apontou-se. Pode apreciar como as escolas de administração e de administração de pessoas valem-se de teorias e técnicas para incorporar e reificar os conceitos na história, como formularam os seus pensamentos e instrumentos para organizar o campo do trabalho, a partir da teleologia de que se lançará mão para pesquisar os seus desdobramentos. Assim, "ao trazer à luz tudo o que está oculto tanto pela doxa, cumplicidade imediata com a própria história, (...) a pesquisa histórica fornece os instrumentos de uma verdadeira tomada de consciência ou, melhor, de um verdadeiro autodomínio" (Bourdieu, *ibid.*: 105).

Procurar as raízes do pensamento administrativo, para além de servir de identificação das ideologias possíveis de que ele se forma, como diversos autores o fizeram e que serão citados no próximo capítulo, traduzirá uma das formas das relações de trabalho, não apenas entre burguesia e proletariado, mas no campo onde este estudo se insere, qual seja, o campo da administração de pessoas, mostrando, ainda, como ele estrutura e é estruturado em seu interior. Para Bourdieu (*Ibid.*), a percepção do mundo social condiciona-se a uma dupla estruturação social objetiva e subjetivamente determinada. A primeira refere-se à distribuição desigual de percepção das autoridades ligadas aos agentes e às instituições. Quanto à subjetiva, o mundo social estrutura-se pelos

esquemas de percepção e de apreciação produtos bem sucedidos de disputas anteriores, que retratam, de modo aproximado, as relações de forças simbólicas atuais.

Portanto, o capital simbólico – ou a distinção – é produzido conceitualmente pelos agentes em um determinado contexto – histórico e material – de acordo com a sua posição nesse espaço, dependendo do reconhecimento que se destina a ele. Por outro lado, o reconhecimento desse capital como legítimo, determinando formas de pensar e agir em um determinado campo, como se as estruturas – objetivas e incorporadas – fossem naturalmente formadas e, portanto, necessariamente reproduzidas. Finalmente, Bourdieu (*Ibid.*), com isso, afirma que

> todo campo é lugar de uma luta mais ou menos declarada pela definição dos princípios legítimos de divisão do campo (...) Em suma, o trabalho científico tem em vista estabelecer um conhecimento adequado não só no espaço das relações objetivas entre as diferentes posições constitutivas do campo mas também das relações necessárias estabelecidas, pela mediação dos *habitus* dos seus ocupantes, entre essas posições e as tomadas de posição correspondentes, quer dizer, entre os pontos ocupados neste espaço e os pontos de vista sobre este mesmo espaço, que participam na realidade e no devir deste espaço. Por outras palavras, a delimitação objetiva de classes construídas, quer dizer, de regiões do espaço construído das posições, permite compreender o princípio e a eficácia das estratégias classificatórias pelas quais os agentes têm em vista conservar ou modificar este espaço – e em cuja primeira fila é preciso contar a constituição de grupos organizados com o objetivo de assegurarem a defesa dos interesses dos seus membros (p. 150).

Então, tanto a divisão quanto a manutenção dessa divisão em um determinado campo, construído pelo pesquisador, deverão conter, para análise, não apenas os agentes que dele fazem parte e nele atuam, como as suas produções simbólicas e objetivas para continuar agindo e reproduzindo as formas de dominação e imposição de uma determinada visão de mundo que lhes convenha. É assim que se pode considerar para este estudo as teorias produzidas no campo da administração de pessoas que se delinearão nos próximos capítulos como em constante formação e reformulação para adequar-se ao contexto e adequar a elas as relações entre os diversos agentes que, em suas posições, pertencem a este campo.

Ainda, para se entender o sentido que os agentes fornecem a este campo, seria necessário delineá-lo a partir das ações dos agentes neste campo, as suas fontes de conhecimento, as suas funções objetivas e subjetivas, as instituições componentes deste

campo, as alianças e conflitos em que os agentes se envolvem para a consecução de seus interesses, as suas posições relativamente a outros agentes no campo, a formação de seu *habitus* de classe distintivo, conceito desenvolvido a seguir, e, finalmente, o(s) capital(is) estruturante(s) do campo e que é(são) nele estruturado(s)[18].

Habitus

Para maior compreensão e completude dessa distinção de classes, faz-se necessário o desenvolvimento do conceito de *habitus*. Este se forma "como sistema das disposições socialmente construídas que, enquanto estruturas estruturadas e estruturantes, constituem o princípio gerador e unificador do conjunto das práticas e das ideologias características de um grupo de agentes" (Bourdieu, 1996: s.p.).

Isso quer dizer que o *habitus* refere-se à forma como os diversos agentes sociais, em suas diferentes posições, percebem, julgam, apreciam e classificam o mundo estruturado a partir das relações sociais objetivas. É, portanto, o modo como os agentes incorporam as determinações sociais e as reproduzem em suas ações e relações. Em outras palavras, podemos definir o *habitus* como sendo

> As estruturas constitutivas de um tipo particular de meio (as condições materiais de existência características de uma condição de classe), que podem ser apreendidas empiricamente sob a forma de regularidades associadas a um meio socialmente estruturado, produzem *habitus*, sistemas de disposições[19] duráveis, estruturas estruturadas predispostas a funcionar como estruturas estruturantes, isto é, como princípio gerador e estruturador das práticas das representações que podem ser objetivamente "reguladas" e "regulares" sem ser o produto da **obediência a regras, objetivamente adaptadas a seu fim sem supor a intenção consciente dos fins e o domínio expresso das operações necessárias para atingi-los e coletivamente orquestradas, sem ser o produto da ação organizadora de um regente**[20] (Bourdieu, 1994: 60-61).

---

[18] Não se realiza nesta pesquisa um exaustivo levantamento e a conseqüente análise de todos os agentes pertencentes à administração de pessoas. Diferentemente, optou-se por trazer à reflexão os agentes e instituições diretamente ligados a essa área de conhecimento e prática, deixando de considerar os outros agentes, tais como, demais funcionários e filiados das empresas e das instituições, demais executivos das empresas, redatores das revistas analisadas e demais acadêmicos de outras disciplinas, decisão esta que limitou a constituição do campo social da administração de pessoas, conceitualmente alinhado à teoria de Bourdieu. Em tal decisão, compreendem-se os limites e as possibilidades da conclusão realizada.

[19] Para Bourdieu, "a palavra *disposição* parece particularmente apropriada para exprimir o que recobre o conceito de *habitus* (definido como sistema de disposições): com efeito, ele exprime, em primeiro lugar, o *resultado de uma ação organizadora*, apresentando então um sentido próximo ao de palavras tais como estrutura; designa, por outro lado, *uma maneira de ser*, *um estado habitual* (em particular do corpo) e, em particular, uma *predisposição*, uma *tendência*, uma *propensão* ou uma *inclinação*". (nota à p. 61)

[20] G*rifo nosso.*

Nesse sentido, o *habitus* é a ação dos agentes em si pertencentes a uma mesma posição no campo social. Relaciona-se às regularidades de comportamentos e interpretações simbólicas compartilhadas que se organizam e são organizados, estruturam e são estruturados neste espaço. Refere-se à apreensão dos agentes das estruturas objetivas da sociedade, que serão reproduzidas de maneira similar por um conjunto de agentes ocupantes da mesma posição no campo social, percebendo e apreendendo o mundo tal como ele é. Assim, o *habitus* é um princípio que gera e unifica, a partir das re-traduções necessárias, as características de uma posição ocupada no espaço social em estilo de vida comum. Constroem-se, ainda, esquemas e princípios de classificação, de (di)visão, de gostos etc. (Bourdieu, 1996).

Ainda para Bourdieu (1994), a análise dessas relações entre os agentes para a construção da teoria da prática não pode prescindir da história tanto do grupo quanto do indivíduo, como se desenvolveu nesta introdução, para entender a dialética da interiorização da exterioridade e da exteriorização da interioridade.

Esta dinâmica deve ser analisada historicamente, de modo a entenderem-se as mudanças das relações objetivadas dos espaços social e simbólico. O *habitus* surge enquanto disposição/potencialidades para ação, a partir dos capitais (econômicos, estéticos, sociais etc.) que podem operar no espaço de vida social. Espaço este de luta política pelo reconhecimento, pela legitimação, portanto, do conhecimento, por conseguinte, da visão de mundo.

Com efeito, a racionalidade humana insere-se num campo simbólico maior de ação não racional ou, simplesmente, de ação dos agentes que, consciente ou inconscientemente, desenvolvem estratégias para disputar e legitimar a sua visão de mundo. Mais uma vez, o *habitus* aparece como algo determinado e determinante da vida social. Como a ideologia vista em Marx, esse afeta os esquemas mentais dos agentes que agem ou não de acordo com os princípios apontados acima.

Aqui, teoria e prática associam-se no comportamento relacional humano. Os agentes inter-relacionam-se em suas posições criando, negando e transformando os espaços sociais recortados pelo pesquisador. Neste sentido, a administração de pessoas será analisada por esse conceito em suas diversas formulações, apresentações, prescrições e

práticas que estruturam e são estruturadas no campo simbólico das relações de trabalho. Para o presente estudo, procurar as raízes da estruturação do pensamento administrativo, a partir das ações, conscientes ou não, dos agentes produtores e reprodutores das relações sociais no mundo do trabalho, a idéia de *habitus* auxiliará tanto para análise histórica que ora inicia-se e conclui-se no próximo capítulo quanto para a análise das entrevistas desenvolvidas no capítulo quarto.

1.2 CONDIÇÕES HISTÓRICAS PARA UMA LEITURA CRÍTICA DO CAMPO DE ADMINISTRAÇÃO DE PESSOAS

Ao investigar o que é a filosofia, Vernant (1973) afirma a necessidade de se buscar as suas condições de nascimento, em uma perspectiva histórica, examinado os problemas então colocados a reflexões, elaborando-se, a partir dessas, novos instrumentos mentais para solucioná-los, o que abre novos campos de reflexão e sistematização racionais.

Portanto, sabendo que em cada momento histórico engendram-se esquemas e estruturas mentais que refletem e produzem as condições materiais das relações sociais, pressupõe-se e tenta-se validar a asserção da convergência entre o pensamento positivo conservador e o administrativo em seus desdobramentos comuns e suas manifestações atuais[21]. Como conservador em oposição a tradicional, Mannheim (1982: 110-111) explica que

> As pessoas experienciam e agem de modo "conservador" (...), na medida em que, e apenas na medida em que, se incorporam a uma das fases do desenvolvimento dessa estrutura mental e objetiva (usualmente a fase contemporânea) e se comportam nos termos da estrutura, ou simplesmente reproduzindo-a no todo ou em parte, ou desenvolvendo-a mais através de sua adaptação a uma situação concreta particular.

Assim, nesta etapa da pesquisa, objetiva-se buscar as raízes históricas, portanto materiais, que proporcionaram o surgimento do pensamento científico social, genericamente, e da administração, por conseguinte, uma vez que, conforme assunção e demonstração no capítulo introdutório, esta se apropria de diversos conceitos daquelas

[21] Para além de expressar um juízo de valor, ao se propor identificar o pensamento administrativo ao conservador, pretende-se conceituar uma forma de significar e agir nas relações sociais. Para Mannheim (1982: 110), o conservantismo é uma configuração estrutural objetiva e dinâmica, desenvolvida historicamente, posto que, no primeiro caso, antecede o sujeito, possuindo uma dada formal pré-configurada, e, no segundo, devido à sua mutabilidade.

para criação de técnicas de organização do trabalho, além de haver diversos teóricos desta área com formação intelectual na sociologia, antropologia etc. Posto isso, parece haver justificativas necessárias, mesmo que não suficientes, para se realizar tal incursão. Buscam-se, no pensamento conservador, as origens do *ethos* administrativo e os seus desdobramentos praxiológicos em recursos humanos

O positivismo para análise da incipiente sociedade moderna

Assim, o cenário onde se insere o debate originário das ciências sociais, mais especificamente da sociologia, constrói-se na tentativa de dar-lhe um estatuto científico *vis-à-vis* as naturais. Metodologicamente, autores como Augusto Comte e Émile Durkheim buscam reproduzir os mesmos instrumentos de análise e validação científicas destas àquelas, de modo a garantir a objetividade dos resultados obtidos, a partir de uma ciência modelo – no caso, a Biologia[22]. Entrementes, epistemologicamente, procura-se, em definitivo, separar o pesquisador da coisa pesquisada, a fim de não comprometer os resultados da pesquisa, a partir de pré-noções ou simpatias do pesquisador. Entretanto, conforme se aponta no capítulo introdutório, tal incursão, é infrutífera, dada a impossibilidade de extrair, separar, cindir o pesquisador do objeto de estudo que o contém.

Na tentativa de substituir o poder teológico de explicação dos fenômenos mundanos, Comte procura unificar na *Filosofia Positiva* a base universal de conhecimento e organização da nova ordem social – que será melhor analisada nas próximas linhas – pelo método, apropriado das ciências naturais. A existência ou não da ciência social, com hipóteses e testes de trabalho, subordina-se, então, a observação, experimentação, comparação, classificação e filiação histórica, esta última exclusiva das ciências sociais, constituindo a coleta e análise dos dados objetivos (Moraes Filho, 1978).

Uma das pretensões daquele autor era, com isso, conquistar-lhe a confiança pública existente nas outras ciências, sem a qual não se constituiria enquanto ciência positiva, afirmando que, se ainda não a conquistou, "é porque, tendo desaparecido os antigos princípios, e não estando ainda formado os novos, não há, verdadeiramente falando,

[22] A Sociologia – denominada Política, por Comte – não surge da Biologia diretamente. Mas, consegue-se formar somente a partir da constituição desta última. Para Comte (1819), "a Fisilogia (Biologia) é, aos nossos olhos, a irmã e não a mãe da Política" (*apud*. Moraes Filho, 1978: 22).

neste intervalo, princípios estabelecidos" (Comte *apud* Moraes Filho, *ibid*.: 15). Tal profusão de princípios, ideais e idéias emergentes limitava a constituição de uma ciência da sociedade, pois, por um lado, impedia a convergência metodológica para formação epistêmica una. Por outro, entretanto, permitia a insurgência de possibilidades interpretativas à edificação de teorias e métodos diversos, a partir de concepções de mundo distintas.

Na visão comteana, a transformação por que passava a sociedade ocidental não poderia deixá-la órfã de sentido e explicação, sendo imprescindível um princípio integrador da revolução intelectual – e material – iniciada, que se completaria com "a filosofia positiva, compreendendo nela o estudo dos fenômenos sociais, e em seguida resumindo-a num só corpo de doutrina homogênea" (COMTE *apud* MOYA, 1977: 26).

Nesse sentido, Florestan Fernandes (1980: 19) explica que a dificuldade de tal síntese surge do contexto material e simbólico fragmentado, posto que, ao contrário do que ocorreu com as ciências naturais, onde a "'unificação' empírico-teórica passaria primeiro por uma delimitação dos campos específicos, para mais tarde chegar-se a uma síntese mais complexa dos grandes esquemas de explicação e de proposição de explicações gerais ('formalizáveis' ou 'quantificáveis')", a sociologia não passou por tal convergência.

Em outras palavras, como ciência da sociedade, da análise das transformações e conformações sociais, da investigação dos problemas e de suas conseqüências materiais na vida dos cidadãos, sofreu o impacto das determinações externas dessa mesma sociedade, de suas contradições concretas e de seus conflitos irredutíveis, o que, ainda para Fernandes (*Ibid*.) "fundiu o arcabouço científico e desarticulou qualquer montagem que pudesse permitir uma passagem rápida da investigação empírico-indutiva e sua fragmentação para a síntese teórica".

Em suas primeiras formulações, as ciências sociais não conseguiram transformar uma investigação empírica em uma teoria geral, consecução esta que a equipararia, metodologicamente, às ciências naturais. Contudo, a sociologia, especificamente, por ser produto e, ao mesmo tempo, instrumento de investigação da sociedade que a

engendrara, absorveu os mesmos determinantes desta sociedade, o que se verifica nesta análise.

Deve-se, conforme apontado anteriormente, reconstruir o momento histórico do surgimento da sociologia, bem como a quem serviu como instrumento de desarticulação ou de manutenção da ordem social, a fim de que se possa entender a impossibilidade apontada pelo autor. Conforme Fernandes (1959: 273) afirma, "seria vão e improfícuo separar a sociologia das condições histórico-sociais de existência, nas quais ela se tornou intelectualmente possível e necessária".

Condições históricas e ideológicas para o surgimento da sociologia

A transição feudo-capitalista, também conhecida como advento da sociedade moderna, deveu-se, do ponto de vista material, à expansão do sistema de produção capitalista, produtor de mercadorias e articulador das condições de sua circulação, expandindo, para tanto, as atividades urbanas.

Tais vicissitudes não apenas interferiram nas mentalidades da época como também nos comportamentos e visões de mundo. Para Fernandes (*Ibid*.: 276),

> (...) estes dois processos histórico-sociais se desenrolaram de modo a ampliar, continuamente, as esferas de existência nas quais o ajustamento dinâmico às situações sociais exigia o recurso crescente a atitudes secularizadas de apreciação dos móveis das ações humanas, do significado dos valores e da eficiência das instituições.

Do ponto de vista intelectual, a visão de mundo imposta pela tradição ou mesmo pela religião passa a ser questionada quanto à eficácia para explicar as diferentes formas sociais recém-construídas. Conforme aponta Weber, o mundo perde o sentido, ou seja, várias interpretações passam a concorrer com a visão religiosa ou metafísica. Assim, as transformações não apenas ocorriam no campo material – das instituições, da produção, da história reificada –, como também, marcadamente, no simbólico – das produções intelectuais, axiológicas, da história incorporada – de modo a se fazerem repensar as trocas sociais, não somente de mercadorias como também das relações de trabalho.

Com efeito, os produtos materiais e simbólicos construídos e reificados durante centenas de anos passam a ser questionados e diferentes formas surgem para serem apropriadas. No campo onde se insere este objeto de estudo, ou seja, no mundo do trabalho, podem-se utilizar os conceitos historicamente incorporados pela sociologia, ao se afirmar a consolidação da transição do modo de produção feudal para o capitalista, tendo como mediação a acumulação primitiva de capital ou o Mercantilismo. Desta maneira, Fernandes (*Ibid*.: 277) demonstra que

> nas condições de inquietação e de instabilidade, ligadas à desagregação da sociedade medieval e à formação do mundo moderno, as inconsistências daquelas categorias absolutas e estáticas do pensamento fizeram sentir com rapidez[23]. Contudo, como se estava em uma era de revolução social (...), elas não foram simplesmente impugnadas e rejeitadas: as formas de saber de que elas derivavam e que pareciam viciar, de diversas maneiras e sob diversos fundamentos, o uso da razão, é que foram condenadas e substituídas.

Corroborando a interpretação de Fernandes, Moya (*Op. cit.*), referindo-se a Saint-Simon e Comte, aponta que as transformações sócio-econômicas engendraram uma nova forma de interpretar os fenômenos, conforme se anunciou anteriormente. Para ele, "a crise do antigo regime e a revolução industrial tornaram possível o aparecimento dessa nova forma da inteligência que é o positivismo, cujo desenvolvimento estará vinculado ao processo histórico desse mesmo sistema de contradições sociais que produzem sua gênese" (p. 24).

As condições objetivas da sociedade fizeram com que pensamento e ação fossem alterados de modo a procurar para os novos determinantes sociais diferentes maneiras de interpretação e interferência na sociedade. A essas mudanças do horizonte intelectual médio, decorrem duas outras transformações. "De um lado, as modificações que se produziram na natureza e nos alvos do conhecimento do senso comum; de outro, as inovações que se manifestaram no seio do pensamento racional sistemático" (Fernandes, 1959: 278).

Esse *senso* passou de instrumento de explicação da vida cotidiana a alvo das exigências de explicações mais consistentes, por um lado, e constituiu-se como fornecedor de

---

[23] Argumentando na mesma direção desse autor, Marx e Engels (1977: 10) ressaltam que, nesse momento histórico, "a burguesia despiu de sua auréola todas as atividades veneráveis, até agora consideradas dignas de pudor. Transformou o médico, o jurista, o sacerdote, o poeta e o homem de ciência em trabalhadores assalariados".

categorias para investigações objetivas pelos métodos racionais, por outro. A estes, coube "seja ordenar e dar expressão lógica às elaborações realmente significativas do conhecimento do senso comum seja estender os critérios de explicação secular do mundo a objetos e a temas que não caem dentro dos limites da reflexão prática" (*Ibid.*).

Este conhecimento positivo, enquanto metateoria[24], conseguiria interpretar e reorganizar as relações humanas com a aplicação de técnicas sociais produzidas em sua observação. Aludindo a Saint-Simon (1965), Moya (*Op. cit.*: 26) afirma que

> uma práxis política, capaz de remediar a situação social patológica, somente é possível a partir da pesquisa das leis científicas que regem a sociedade humana. Para alcançá-las, é preciso adotar o mesmo método das Ciências Naturais: a "fisiologia social" deverá "basear todos os seus raciocínios em fatos observados e discutidos".

Com efeito, à secularização ou laicização das esferas de ação na cultura, modificando o senso comum, à mentalidade média e à reconfiguração das formas sistemáticas de pensamento racional, "deve-se a formação do ponto de vista sociológico, a noção de que a vida humana em sociedade está sujeita a uma ordem social, e as primeiras tentativas de explicação realista dos fenômenos de convivência humana" (*Idem*).

Isso quer dizer que a mentalidade da época mudara não apenas nas ciências naturais com as teorias newtonianas, mas a sociedade mesma passou a ser objeto de estudo, posto que tanto o senso comum como as interpretações religiosas não mais explicavam, convincente e coerentemente, as transformações mundanas. A crença mudara. Cabia, portanto, desenvolver um método de análise próprio relacionado ao social, dado que as ciências naturais já haviam definido o seu.

Entrementes, o campo objetivo da produção material começara a absorver os produtos simbólicos gerados nas disputas pela legitimação e imposição das novas idéias acerca da realidade sócio-econômico-cultural, na tentativa de afirmar as pretensões das novas classes que surgiam – tanto produtivas quanto intelectuais. Assim, Mészáros (1996: 240) nota que

> a segunda metade do século XVIII marcou o clímax do envolvimento positivo da ciência em uma importante luta de emancipação contra as formas anteriores de

[24] Interpretando Oliveira Filho (1995), pode-se afirmar que a metateoria refere-se à reconstrução teórica e metodológica a partir da consideração das regras e conceitos existentes.

> controle ideológico obscurantista e interferência no desenvolvimento das forças produtivas. Através da sua emancipação ativa nas confrontações ideológicas cruciais, a ciência contribuiu significativamente para a vitória do movimento do Iluminismo e para abrir terreno não só para o seu desenvolvimento futuro, mas também para o desenvolvimento prático da Revolução Industrial.

O que se apresentava dinamicamente era o conflito entre as estruturas cristalizadas que conformavam as relações sociais do feudalismo com as novas necessidades de expansão e disseminação de produções intelectuais e materiais, na tentativa de rompimento com aquela ordem e a tradição (im)posta. Diferentes agentes ou grupos de agentes, com seus *habitus* de classe, colocados, portanto, em diferentes posições sociais, lutavam uns para a manutenção das instituições reificadas outros para a transformação e a posterior consolidação de novas determinações. De certo, os produtos do desenvolvimento das ciências naturais foram apropriados pela sociedade moderna emergente em suas diversas constituições, inclusive, e mais relevante para este estudo, pelo campo das relações de produção expresso pela indústria moderna, convergindo ciência positiva-tecnologia-indústria, impulsionando o desenvolvimento da incipiente sociedade industrial.

O que se apresenta é a imbricação entre ideologia e matéria, ou subjetivação e objetivação. Ou seja, ao mesmo tempo em que se vêm desenvolvendo novas formas de questionamento do mundo, vem-se construindo uma nova sociedade, baseada em novas formas de produção e, portanto, de relações sociais. Como se expressou acima, a análise e a ação positivas nesta sociedade se fazia necessária, para alguns, à sua consolidação, ordenação, portanto, estabilização. Para outros, para a continuidade do processo transformador que se iniciara.

Por vezes, a utilização da palavra ideologia parece compreender apenas as manifestações ou intenções do espírito subjetivo sem correspondência e impacto na dimensão objetiva. Nesse sentido, Marx e Engels (1969: 186) já formulavam criticamente o conceito de ideologia, em seu rompimento com os jovens hegelianos, ao afirmarem que “nestes (...) as representações, pensamentos, conceitos, enfim os produtos da consciência autonomizada por eles são tidos como os verdadeiros grilhões da humanidade”.

Isso devido à compreensão desses autores acerca dos produtos das idéias que não poderiam ser separados da materialidade onde eles eram produzidos. Ou seja, para um maior entendimento da realidade em que se vivia na Revolução Industrial, seria necessária uma análise dos determinantes materiais ou objetivos que implicavam uma transformação de mentalidade e a geração de novos produtos simbólicos e que eram por esses transformados. Eis, portanto, um dos eixos da crítica marxista às teses de Feuerbach ao redefinir o papel da filosofia na história humana quando afirma que, até hoje, prestou-se para entender o mundo, indicando que deveria servir para transformá-lo[25]. Do espírito à matéria, Marx e Engels (1969: 192-3) estabelecem as suas concepções de análise da vida social, colocando o campo objetivo como determinante do mundo das representações humanas, ao determinarem que

> a produção das idéias, representações, da consciência está de início imediatamente entrelaçada na atividade material e no intercâmbio material dos homens, linguagem da vida efetiva. O representar, pensar, o intercâmbio intelectual dos homens aparecem aqui como afluência direta do seu comportamento (...). A consciência nunca pode ser outra coisa do que o ser //Sein// consciente, e o ser dos homens é o seu processo efetivo de vida (...). Não a consciência determina a vida, mas a vida determina a consciência.

Assim, o autor direciona o olhar a uma forma de análise das condições socioeconômicas da vida material que terá implicações em diversas dimensões políticas no mundo do trabalho – "processo efetivo de vida" – abrangendo desde as suas teorias, técnicas e métodos até as práticas produtivas, sendo aquela um dos eixos de pesquisa tanto na teoria marxista quanto neste estudo.

Retornando à questão da ideologia, ainda dentro da teoria marxista, os autores afirmam que "se em toda ideologia os homens e as suas relações aparecem como numa câmara obscura, virados de cabeça para baixo, este fenômeno decorre tanto do seu processo histórico de vida quanto à inversão dos objetos na retina decorre do //processo// imediatamente físico". E continuam observando que "inteiramente em oposição à filosofia alemã que desce do céu para a terra, aqui se sobe da terra para o céu" (ibid.: 193).

---

[25] "Os filósofos limitaram-se até agora a *interpretar* o mundo de diferentes maneiras. O que importa é *mudá-lo*" – Teses sobre Feuerbach.

Enuncia-se, então, uma possível definição de ideologia que se utiliza neste trabalho. Ou seja, as distorções, necessárias à reprodução da vida, ou *falsa consciência* dos homens modernos, especificamente, devem-se às injunções dos desdobramentos históricos ocorridos, principalmente, na relação de dominação no âmbito produtivo, implicando uma imposição de visão de mundo particular que se pretende universal, conforme será visto posteriormente.

Essa necessidade de encarar as representações humanas a partir das condições histórico-materiais, é explicada por Marx e Engels ao afirmarem que

> não se parte do que os homens dizem, imaginam, se representam, também não de homens ditos, pensados, imaginados, para se chegar aos homens de carne e osso; parte-se de homens efetivamente ativos e a partir do processo efetivo de vida deles é também apresentado o desenvolvimento dos reflexos ideológicos e dos ecos desse processo de vida. Também as imagens nebulosas no cérebro dos homens são sublimações necessárias do seu processo material de vida, empiricamente constatável e ligado a pressupostos materiais (*Ibid.*).

Isso quer dizer que ao relacionar os produtos das representações humanas com as condições empíricas da vida cotidiana e, dialeticamente, esta como resultado das ações humanas, tem-se que a ideologia, embora conseqüência de relações sócio-materiais e criadora de símbolos, é necessária à reprodução da vida material humana, pois que, em sua ausência, o sistema de produção capitalista não possuiria base espiritual para se justificar e reproduzir.

As estruturas simbólicas (re)produzidas nas relações sociais

Além dessa noção marxista de ideologia, que interpreta o fundamento das condições mentais estruturantes do pensamento burguês, servindo, para este estudo, à construção crítica das bases históricas e político-ideológicas do pensamento das ciências humanas, genericamente, e da administração de pessoas, por conseguinte, não se pode prescindir de sua atualização à sociedade e à ciência social hodiernas[26]. Para tanto, adotam-se os conceitos bourdieunianos, de produtos simbólicos e materiais ou capital simbólico e material, para estudar os dizeres e as práticas desta última área de conhecimento. Ao se

[26] Se se assumissem as ações humanas como determinados pela inconsciência dos agentes sociais, talvez este estudo fosse desnecessário. Contrariamente, ao supor a existência dessas inconsciências ao lado de ações dotadas de sentido, torna-se necessária a adoção de outros conceitos que corroborem essa pressuposição.

optar pela utilização da palavra simbólico, abarca-se, além de uma dimensão subjetiva, construída individualmente, a idéia daquilo que, no plano do real, é construído coletivamente, e, portanto, estruturante da vida cotidiana. Para Bourdieu (2003: 9), os "'sistemas simbólicos', como instrumento de conhecimento e de comunicação, só podem exercer um poder estruturante porque são estruturados".

Esses sistemas inserem-se no campo de conhecimento lingüístico de Sausurre, concepção também apropriada pelo antropólogo Claude Lévi-Strauss e, posteriormente, por Bourdieu. Isso quer dizer que os componentes ou elementos dos sistemas simbólicos, internamente, relacionam-se entre si de modo a dar sentido ao sistema como um todo. Com efeito, os signos – ou partes elementares da linguagem –, em suas relações internas a um sistema de representações mentais, formarão símbolos e estes, ao serem socialmente apropriados, compartilhados e reproduzidos, poderão estruturar as formas de relações sociais.

Com isso, compreendem-se as conseqüências produzidas pelo potencial estruturante dos símbolos. Nesse sentido, Bourdieu (*Ibid.*) afirma que

> o poder simbólico é um poder de construção da realidade que tende a estabelecer uma ordem gnosiológica: o sentido imediato do mundo (e, em particular, do mundo social) supõe aquilo a que Durkheim chama o conformismo lógico, quer dizer, "uma concepção homogênea do tempo, do espaço, do número, da causa, que torna possível a concordância entre as inteligências" (p. 9).

Verificar-se-á, ulteriormente, que o poder simbólico pode ser exercido, e o é, pelos agentes possuidores de legitimidade perante seus concorrentes no campo social analisado neste trabalho. Assim, seja uma idéia seja uma representação somente influenciarão as ações dos agentes sociais se forem produzidas por aquele(s) que detiver(em) as condições objetivas para impô-las. Por enquanto, Bourdieu assume que a função social do simbolismo está em sua

> (...) autêntica função política que não se reduz à função de comunicação dos estruturalistas. Os símbolos são os instrumentos por excelência da "integração social": enquanto instrumentos de conhecimento e de comunicação (...), eles tornam possível o *consensus* acerca do sentido do mundo social que contribui fundamentalmente para a reprodução da ordem social: a integração "lógica" é a condição da integração "moral" (*Ibid.*: 10).

Os símbolos, como a ideologia de Marx, possuem, então, uma função que não é apenas a de construção de representações mentais acerca da realidade. Para além disso, eles se compartilham entre os agentes pertencentes a uma determinada posição social, conforme desenvolvido no item anterior, determinando as suas ações, logo, as relações sociais e os seus produtos. Tais construções e comportamentos comutativos retomam um dos principais conceitos de Bourdieu que é o de *habitus*, oportunamente apresentado.

Quanto ao debate do simbólico, caro aos lingüistas e antropólogos, cabe desenvolvê-lo no âmbito social das relações humanas e, como se disse anteriormente, não apenas no mental. A teoria levistraussiana, baseada no estruturalismo lingüístico, procura estudar o sentido das relações sociais a partir de campos marcadamente simbólicos como, por exemplo, os mitos e os sonhos, produtos do pensamento humano.

Isso porque Lévi-Strauss entende o sentido como conseqüência da relação entre signos presentes no sistema simbólico. Para ilustrar essa afirmação, pode-se citar um trecho do debate travado com o pensamento freudiano acerca do tabu do incesto. A fim de esclarecer o seu pensamento em relação ao simbólico, afirma: "os mitos, e talvez também os sonhos, acionam uma pluralidade de símbolos, dos quais nenhum, tomado isoladamente, significa o que quer que seja. Só adquirem significação na medida em que entre eles estabelecem relações. Sua significação não existe no absoluto; é somente 'de posição'" (Lévi-Strauss, 1986: 243).

Se se detiver por alguns instantes neste exemplo do mito, ficará mais clara a relação das representações do pensamento com a vida social e, conseqüentemente, entender os desdobramentos do pensamento conservador *vis-à-vis* a administração de pessoas. Assim, construído a partir das relações materiais, o mito retorna do espírito à objetividade estruturando e servindo de base à reprodução da vida social, de acordo com as crenças e interpretações dos agentes. Por outro lado, ao enunciar o sentido como conseqüência de um conjunto de relações entre as partes constitutivas de um sistema simbólico, Lévi-Strauss enfatiza a relevância da posição ocupada pelas partes (ou signos) no todo analisado, o que leva a entender a construção do sentido a partir da relação dos diversos elementos em uma determinada estrutura. Ao se considerarem os agentes sociais deste estudo, pode-se afirmar que as estruturas mental e material estão

condicionadas pelas relações imanentes entre as suas partes e que, portanto, transformam-se dialeticamente em suas diversas interpretações.

Resgatando o pensamento de Bourdieu neste momento, percebe-se que: 1) os símbolos, como os mitos, são de construção coletiva; 2) os símbolos, por natureza, estruturam a realidade, por serem, como aponta Lévi-Strauss, estruturados internamente; e 3) o sentido depende tanto da lógica interna dos símbolos quanto do consenso social que o legitima. Para ele (2003: 10), "a tradição marxista privilegia as funções políticas dos 'sistemas simbólicos' em detrimento da sua estrutura lógica e da sua função gnosiológica". Como lógica, o autor significa as relações mentais entre os signos e, gnosiológica, as ações humanas cotidianas herdadas socialmente. E continua mostrando que

> este funcionalismo (...) explica as produções simbólicas relacionando-as com os interesses da classe dominante. As ideologias, por oposição ao mito, produto coletivo e coletivamente apropriado, servem interesses particulares que tendem a apresentar como interesses universais, comuns ao conjunto do grupo. A cultura dominante contribui para a integração real da classe dominante (assegurando uma comunicação imediata entre todos os seus membros e distinguindo-os das outras classes); para a integração fictícia da sociedade no seu conjunto, portanto, à desmobilização (falsa consciência) das classes dominadas; para a legitimação da ordem estabelecida por meio do estabelecimento das distinções (hierarquias) e para legitimação[27] dessas distinções (*Ibid.*).

Internamente ao campo simbólico de relações sociais, o conflito objetivo entre dominantes e dominados engendra produções intelectuais e materiais que procuram legitimar a visão de mundo dos diferentes agentes ou grupos de agentes. Nesse sentido, a dimensão política é trazida ao primeiro plano de análise por Marx, segundo Bourdieu, a fim de compreender a hegemonia de um pensamento particular ou de uma classe sobre outro pensamento ou outra classe, tornando-se e fazendo-se crer universal.

Mészáros (1996: 344) corrobora a afirmação acima quando enfatiza ser "uma questão de determinação estrutural insuperável que a ideologia dominante – em vista de suas aspirações legitimadoras apriorísticas – não possa absolutamente operar sem apresentar seus próprios interesses, por mais estreitos que sejam, como o 'interesse geral' da sociedade".

---

[27] Fazer-crer.

Se a visão de mundo de um grupo social relaciona-se aos seus interesses ou, aludindo ao conceito de Bourdieu, às suas estratégias, o jogo das relações sociais não apenas comportará dois grupos antagônicos, burguesia e proletários, mas uma diversidade de agentes sociados e dissociados na competição pela sua legitimação. Mesmo que prematuramente, pode-se antever algumas conseqüências desse pensamento na administração de pessoas.

Atualmente, os agentes dessa área competem entre si e com outras partes funcionais das organizações a fim de se legitimar enquanto unidade necessária ao desenvolvimento do negócio. Nesse sentido, será que essa área estrutura o campo de disputas simbólicas e é estruturada por ele? Retornar-se-á a esta questão ao se analisar as entrevistas com agentes ligados à ARH.

Os parágrafos imediatamente acima são produto do pressuposto que entende a realidade ou as condições objetivas da vida como estando em constante mudança. Essa última traz, às classes, a necessidade de readaptação à nova ordem construída, de modo a garantir que, na disputa pela legitimação da visão de mundo – neste novo espaço social – a estrutura *dominante versus dominado* se reproduza. Neste sentido, Mészáros sublinha que

> para provar sua continuada viabilidade, a ordem socioeconômica estabelecida deve constantemente se adaptar às condições mutáveis de dominação. Através de toda a história por nós conhecida, a ideologia desempenhou papel importante nesse processo de readaptações estruturais. A reprodução bem-sucedida das condições de domínio não poderia ocorrer sem a intervenção ativa de poderosos fatores ideológicos em prol da manutenção da ordem existente (*Ibid*.: 343).

Incorpora-se, nesta análise, portanto, o eixo político exercido simbolicamente, com conseqüências objetivas: a dominação. Esta, entretanto, não se restringe ao conceito marxista de luta de classes. Isso porque ela se exerce em quaisquer espaços sociais, conceito que, conforme se observa acima, implica "um espaço multidimensional de posições tal que qualquer posição atual pode ser definida em função de um sistema multidimensional de coordenadas cujos valores correspondem aos valores das diferentes variáveis pertinentes (...)" (Bourdieu, 2003: 135).

Para esta análise, interessa, em princípio, extrapolar a oposição marxista (burguesia-proletariado) para adotar uma noção em que os agentes sociais ou classes assumam diferentes posições, dependendo do tipo de relação que estabelecem entre si no espaço social, previamente objetivado e delineado pelo pesquisador, de acordo com as relações de força. O que são classes, então? Para Bourdieu (*Ibid*.: 136),

> com base no conhecimento do espaço das posições, podemos recortar classes no sentido lógico, quer dizer, conjuntos de agentes que ocupam posições semelhantes e que, colocados em condições semelhantes e sujeitos a condicionamentos semelhantes, têm, com toda a probabilidade, atitudes e interesses semelhantes, logo, práticas e tomadas de posição semelhantes.

Com efeito, então, há classes, no sentido de Bourdieu, que dominam e são dominadas dependendo de suas posições no campo construído pelo pesquisador. Ademais, os conflitos se dão de diversas maneiras e por diversos interesses em um determinado contexto ou espaço objetivo, determinando a posição de cada agente e sendo determinado por ela. Esse conceito elucida parte deste trabalho, pois serve de referência ao entendimento das diversas disputas ocorridas no decorrer da construção teórica e prática da administração de pessoas enquanto área de conhecimento e de ação humanos. Assim, para além de representa apenas produtos subjetivos ou intelectuais de uma determinada classe, as produções acadêmicas, comerciais e institucionais na área de administração de pessoas, devido ao contexto histórico-social de sua produção, enquanto instrumentos de comunicação, de propagação de idéias e ideais, de objetivação do conhecimento, servem à manutenção das estruturas sociais em suas relações de poder, posto que nelas se crêem[28].

Por serem instrumentos estruturados e estruturantes de comunicação e de conhecimento, tais sistemas simbólicos não servem apenas para informar, mas

> cumprem a sua função política de instrumentos de imposição ou de legitimação da dominação, que contribuem para assegurar a dominação de uma classe sobre outras (violência simbólica) dando o reforço da sua própria força às relações de força que as fundamentam e contribuindo assim, segundo a expressão de Weber, para a "domesticação dos dominados" (*Ibid*.: 11).

[28] Isso ficará mais claro na resposta dos entrevistados ao afirmarem, unanimemente, a necessidade de trazer novas técnicas de gestão de pessoas para a empresa, tendo com uma das finalidades fazer com que os outros agentes da empresa vejam os funcionários dessa área produzindo algo.

Apresenta-se mais um aspecto à construção do instrumento de análise da organização do trabalho. Ao mesmo tempo em que a classe dominante, que possui maior capital global[29] dentro de um campo de posições sociais, impõe a sua visão de mundo, portanto, a sua ideologia (o que, para Gramsci, *grosso modo*, é a mesma coisa), ela reforça a necessidade de distinção das classes, por um lado, e a legitimação da violência simbólica pela dominação, por outro. A força do poder é, nesse sentido, a força da legitimidade. E esta é conquistada para a imposição das definições e da conseqüente construção de consensos pelo conhecimento.

Percebe-se, mais claramente, o papel fundamental da ideologia nas disputas pela dominação através da imposição da visão de mundo. Objetivamente, retoma-se a concepção do poder simbólico para estruturar o campo social. Ou seja, os espaços são formados e transformados para comportar e excluir diferentes agentes em posições sociais, por assim dizer, a partir dos símbolos construídos e herdados em uma cultura qualquer. Esta é definida pelas relações que se estabelecem entre os diferentes agentes ou classes e as funções que exerce. Portanto, do ponto de vista da teoria de Bourdieu, pode-se entender a cultura como aquilo que distingüe, diferencia e serve de construção de outras culturas em termos relacionais à identificação ou não com a cultura da classe ou grupo de agente dominante. Neste aspecto, Comte não se enganara ao propor que, como apresentou-se anteriormente, a *Filosofia Positiva* deveria ter a confiança do público para estabelecer-se.

A divisão do trabalho social como estrutura de legitimação do poder

Com essa concepção de busca de conhecimento, mais uma vez negando a neutralidade axiológica da ciência, diversos autores e condutas de pensamento e pesquisa concorrem pela sua legitimação relativamente a outros pensamentos e agentes. Pode-se, pela análise realizada até este momento, entender a formação histórica e política das ciências sociais a partir de duas correntes distintas na lógica e nos resultados objetivos: 1) conservação da ordem social; e 2) sua crítica.

Para Fernandes (1980: 19), "entre os precursores da sociologia bem como entre os seus fundadores existem tanto os que pretendiam o 'equilíbrio' e a 'defesa da ordem', quanto

[29] Capital simbólico e capital social.

os que não só postulavam mas lutavam pelo 'desequilíbrio' e pela 'crítica da ordem'". Isso decorre dos efeitos principalmente advindos da mudança do sistema de produção.

Com efeito, a passagem do sistema de produção baseado na servidão para o sistema capitalista, não somente significou uma transformação econômica como social e ideológica, conforme destacamos anteriormente. Isso foi possível a partir do desenvolvimento do pensamento científico previamente abordado que forneceu a base intelectual para o surgimento e posterior crescimento da grande indústria capitalista.

Corroborando a afirmação de Mészáros quanto à efetividade de produção material da ciência e o rompimento com o pensamento "obscurantista" ligado à estrutura feudal, Fernandes afirma que "a revolução industrial criaria um novo nicho para a ciência e a técnica, de início pouco ligadas entre si, mas logo encadeadas por igual ao sistema de produção capitalista e à reprodução da ordem social que este engendrara, o que foi aproximando uma da outra" (*Ibid*.: 22).

Resgatando o início deste item, afirma-se que inicialmente a ciência social, especificamente, e o pensamento científico, genericamente, auxiliaram na superação da estrutura rígida feudal, levando, *grosso modo*, o terceiro estado, composto pelos servos e burguesia, a destituir, pela Revolução Francesa, do ponto de vista social, e pela Industrial, do lado econômico, os outros dois estados, clero e nobreza, do poder constituído.

Nesse sentido, observava-se um descompasso entre os produtos objetivados da cultura humana e os instrumentos utilizados pela classe então dominante para manter o poder. Em seu início, portanto, a ciência não serviu à burguesia para controle e dominação de outras classes. Genericamente, foi apropriada para responder aos problemas então colocados quanto às explicações necessárias – intelectual e materialmente – à sociedade emergente, questionando, assim, as formas de poder estruturado. Nesse sentido, Fernandes (*Ibid*.) discute que

> originalmente, o ideal de "ciência positiva" e de "poder pela ciência" não respondia a uma compulsão ou a algum controle externo propriamente burguês. Ao contrário,

> como mostra Scheler[30], esse ideal possuía raízes históricas mais ou menos remotas ou se impunha pela referida necessidade de comunicação entre os grupos de pessoas que pensavam de formas irreconciliáveis. No entanto, ao se fundirem entre si elementos muito díspares, que vinham do pensamento abstrato mais puro e de impulsões práticas cotidianas, criam-se no saber científico alvos contraditórios e altamente mundanos. O que tornaria a ciência compatível com a revolução burguesa e, principalmente, instrumental para a consolidação da burguesia como classe dominante[31].

Entende-se daqui a necessidade historicamente construída de os agentes pertencentes a classes dominadas material e simbolicamente iniciarem uma ruptura com a visão de mundo vigente para legitimar a sua própria, a partir de instrumentos materiais – fatores de produção, capital econômico-financeiro, entre outros –, e simbólicos – ideologias, teorias e técnicas –, valendo-se de estratégias que, analisando *a posteriori*, são entendidas como vitoriosas tendo em vista os interesses e resultados alcançados. Portanto,

> a técnica e a ciência ajudam a criar novos ritmos históricos, através dos quais a burguesia iria consolidar sua situação como classe dominante. A base material dessa dominação repousa na expropriação dos meios de produção, no trabalho assalariado e na exploração da mais-valia relativa[32]. Por aí a burguesia produzia as relações de produção capitalistas e, ao mesmo tempo, os dinamismos da reprodução do capital (*Ibid.*).

A técnica e a ciência passam, portanto, a servir a sociedade de diversas maneiras, de acordo com quem as manipula. Por um lado, tornam-se instrumentos da classe dominante, termo marxista e também apropriado por Bourdieu, para um melhor aproveitamento dos recursos naturais em seu processo de transformação produtiva na produção e reprodução do capital. Por outro lado, as bases intelectuais de controle do trabalho formam-se e consolidam-se rapidamente, com a utilização dos conceitos positivistas para a análise e intervenção social.

---

[30] Max Scheler (1874-1928), sociólogo alemão.

[31] Como classe dominante, o autor entende a linha marxista de classe social. Diferentemente, nesta pesquisa, utiliza-se a classe dominante, conforme analisou-se, como sendo o conjunto de agentes pertencentes à mesma posição no espaço social. Pode-se, objetivamente, coincidir os significados, dependendo do recorte analítico que se faça. Neste caso, tanto o conceito marxista quanto o de Bourdieu são equivalentes.

[32] A mais-valia relativa denomina a diminuição da quantidade de trabalho socialmente necessário à produção – logo, à reprodução do próprio trabalho –, pela alteração do processo de trabalho, mantendo a jornada de trabalho constante. Imprecisamente, pode-se afirmar que é o aumento da eficiência do trabalho sem a redução de sua jornada. Para um esclarecimento mais preciso e completo ver MARX, Karl. O capital: crítica da economia política. v. 1. Trad. Régis Barbosa e Flávio R. Kothe. 3ª edição. São Paulo, Nova Cultural, 1988, cap. X.

Mészáros (*Op. cit.*) analisa o rompimento da ordem feudal em suas dimensões materiais e simbólicas, no primeiro caso, pela expansão do modo de produção capitalista e, no segundo, pela forma dos esquemas mentais de questionamento e interpretação da objetividade, despojada dos sentidos metafísicos, apoiando-se, em discurso e ação, nas ciências positivas. Nesse sentido, o autor analisa este momento de comprometimento da ciência com os interesses de um grupo específico ao afirma que

> com este novo relacionamento entre a ciência e a produção também surgiu no horizonte um novo modo de legitimação ideológica, que desde então se mostrou extremamente poderoso. Em primeiro lugar, a interferência obscurantista anterior ao triunfo do Iluminismo não era criação da imaginação de algumas pessoas, mas um freio muito real aos desenvolvimentos produtivos, e "deixar que a razão seguisse seu próprio curso" era demonstravelmente capaz de provocar importantes progressos neste aspecto. Ao mesmo tempo, os problemas e contradições da ordem social estabelecida, com suas clamorosas desigualdades, podiam ser apresentadas pela primeira vez na história como fenômenos estritamente transitórios, que o avanço do conhecimento científico e sua aplicação sistemática na produção acabariam superando, tão certo quanto o dia segue a noite (240-1).

Ao cindir com as noções da Idade Média quanto ao conhecimento através da razão, acreditava-se que o indivíduo – sujeito autônomo intelectualmente, livre das determinações sociais e independente das subjugações do outro –, não seria apenas um conceito, porém uma realidade. Entretanto, o autor aponta, ironicamente, que, no âmbito intrínseco à produção, da maneira como se passou a organizar o processo produtivo, o operário perdeu o espaço de questionar e modificar a própria forma de execução do trabalho, autonomia em parte presente no artesanato da época precedente à era moderna. Mills (1981: 240) concorda que o "trabalho do artesão é, portanto, um meio de desenvolver a sua habilidade e, ao mesmo tempo, um meio de desenvolver a si próprio como homem".

Ou seja, aquilo que poderia auxiliar o homem a libertar-se da natureza justamente pela *práxis* reflexiva, o trabalho intelectualizado, mecanizou-se, e transformou o operário em uma parte instrumental da atividade produtiva capitalista. Adorno e Horkheimer (1985: 34), aludindo à separação do homem de seus instrumentos de produção e ao surgimento da indústria moderna capitalista, afirmam, nesse mesmo contexto, que "a divisão do trabalho, em que culmina o processo social de dominação, serve à auto-conservação do todo dominado". E continuam destacando que "dessa maneira, porém o todo enquanto

todo, a ativação da razão a ele imanente, converte-se necessariamente na execução do particular", conforme se apontara na discussão da ideologia algures neste capítulo.

Durkheim (1999), possivelmente responderia a isso, afirmando que a interpretação dos frankfurtianos deflagra casos anormais – patológicos – dos desdobramentos da mecanização produtiva. Assim, referindo-se à divisão do trabalho, afirma que

> ela foi acusada, com freqüência, de diminuir o indivíduo, reduzindo-o ao papel de máquina. E, de fato, se não sabe a que tendem essas operações que reclamam dele, se não as vincula a nenhum objetivo, só pode realizá-las por rotina. Todos os dias, ele repete os mesmos movimentos com uma regularidade monótona, mas sem se interessar por eles, nem compreendê-los (págs. 388-389).

Supõe-se, portanto, que, caso o trabalhador compreenda a sua importância enquanto parte de um processo produtivo formado à consecução dos fins almejados pelos agentes proprietários dos instrumentos de produção, não seria visto e não se veria diminuído como indivíduo na sociedade de classes, assentada, segundo ele próprio, em "potentes mecanismos, em grandes conjuntos de forças e de capitais e, por conseqüência, na extrema divisão do trabalho" (DURKHEIM, 1978: 51).

Este pertencimento não supõe um trabalhador indiferente aos outros colaboradores. Do contrário, Durkheim (*Ibid.*) mostra que a sua ação possui conseqüências aos outros trabalhadores, ao mesmo tempo em que sofre impactos das ações alheias. O trabalhador, assim, sabe que os seus movimentos, mesmo que repetitivos e rotineiros, tendem a algum lugar, mesmo que não o saiba precisamente. Logo, sente que serve a algo. Não é necessário, portanto, que compreenda todas as dimensões e horizontes sociais de seu trabalho, mas "basta que perceba o suficiente dele para compreender que suas ações têm uma finalidade fora de si mesmas. Assim, por mais especial, por mais uniforme que possa ser sua atividade, ela será a atividade de um ser inteligente, pois terá um sentido, e ele o sabe" (p. 390).

Podem-se prever três conseqüências neste pensamento para o estoque argumentativo da administração de pessoas atual. A primeira é a tentativa de justificar a importância das diferentes posições sociais para o bom-funcionamento do todo, qual seja, a sociedade – ou a empresa. A segunda, referente ao sentido do trabalho, aponta que, conhecendo as etapas e a finalidade do trabalho – sem muita extensão –, o trabalhador o realizará com

menor resistência, dados os produtos esperados de que é parte. Finalmente, ao saber que agindo interfere nas ações do outro, a sua parte na produção deve ser bem feita, tornando-se útil e colaborativo[33].

Com esta perspectiva, o autor revela uma outra visão acerca dos trabalhadores atuais muito utilizada pelos administradores (de pessoas) ao afirmar que "vemos antes a perfeição do homem competente que procura não ser completo, mas produzir; que tem uma tarefa delimitada e que se lhe consagra; que faz o seu serviço, traça o seu caminho. 'Aperfeiçoar-se, diz Secrétant, é aprender o seu papel, é tornar-se capaz de desempenhar a sua função'" (DURKHEIM, 1978: 55). Desta maneira, a ordem e a estabilidade sociais possuiriam uma base material, organizada pela própria produção, onde cada um teria a sua função e, por conseguinte, a sua posição na estrutura social.

Com uma visão distinta desta imediatamente apresentada, outros autores entendem que a fragmentação do trabalho, a anulação do indivíduo enquanto agente intelectualizado e a falta de liberdade de criação de suas próprias atividades são elementos intrinsecamente ligados à repetição do trabalho, que, não apenas condiciona os movimentos do operário, como ilustra a sua posição de dominado e reprodutor da ideologia capitalista.

Como se indicou, o tipo de trabalho produzido e reforçado ideologicamente, ao transformar o trabalho humano em mercadoria, independente do nível de qualificação da mão-de-obra, definiu uma nova forma de significado para o mesmo. Se não mais o homem pode-se construir e reconstruir[34] a partir de suas atividades profissionais – devido à sua não identificação com o trabalho, à ruptura com o local de trabalho, ao distanciamento entre o trabalho e o produto final, à alienação dos meios de produção –, cabe a ele utilizar o trabalho como meio para atingir outros fins, não ligados à sua produção.

Isso mostra que o conteúdo do trabalho desenvolvido já não mais figura no primeiro plano das pretensões profissionais, pois a teleologia da racionalidade, ou seja, a

---

[33] Esse pensamento fica claro não penas nos manuais de administração, analisados no segundo capítulo, como nas entrevistas, discutidas no quarto capítulo. No limite, as conseqüências ora aventadas justificariam a ausência mesma de sentido do trabalho, por um lado, e a adoção do termo *cliente interno* pela Administração, tendo em vista o discurso competente.

[34] Para uma análise mais aprofundada ver MILLS, W. A nova classe média. 3ª edição, Zahar editores, 1981, cap. 10.

adequação dos meios aos fins, levou o trabalhador a fazer parte dos recursos, enquanto o bem material e econômico produzido, assumiu a personalidade, ficando determinado pelas mesmas técnicas de controle da produção. Logo, o fetichismo não apenas assume o papel decisivo nas relações de trabalho, como impede a realização do ideal marxista de colocar o homem como fim de todas as coisas para a adequação racional dos meios disponíveis.

O trabalho torna-se, portanto estranhado. "O que deveria se constituir na finalidade básica do ser social – a sua realização no e pelo trabalho – é pervertido e depauperado. O processo de trabalho se converte em meio de subsistência. A força de trabalho torna-se, como tudo, uma mercadoria, cuja finalidade vem a ser a produção de mercadorias" (ANTUNES, 1992: 124).

O que leva ao estranhamento é, portanto, a fetichização. Para Marx (*apud* ANTUNES, *ibid*.),

> (...) quanto mais o trabalhador produz tanto menos tem para consumir, que quanto mais valores criam-se tanto mais se torna sem valor e sem dignidade, que tanto melhor formado o seu produto tanto mais deformado o trabalhador, que tanto mais civilizado o seu objeto tanto mais bárbaro o trabalhador (...) que quanto mais rico de espírito o trabalhador tanto mais o trabalhador se torna pobre de espírito e servo da natureza.

O tema que retorna, portanto, é a heteronomia construída no processo de divisão do trabalho. A forma mais racional de se organizar a produção é, ao mesmo tempo, a irracionalidade atingida pela não reflexão. O que deveria ser fim torna-se meio. O homem que deveria receber os benefícios das modernas técnicas de produção e libertar-se do trabalho alienado é reificado no sistema produtivo. A sua dignidade, qualificação, *status* são apenas recursos que o submetem à dominação por outro homem. A técnica, portanto, é utilizada sem se refletir em suas finalidades e sentidos. Não há preocupação com os impactos da organização do processo de trabalho para o trabalhador, mas com os resultados, com o produto, em suma, com o lucro.

Disso, a questão que volta à discussão é o porquê da ciência social não ter sido imediatamente incorporada às práticas produtivas na organização do trabalho. Como conseqüência a essa pergunta, questiona-se como pode surgir primeiramente, dentro da

teoria administrativa, a Escola Científica e não diretamente as escolas de relações humanas.

Os desdobramentos da teoria da ordem na administração

Para Fernandes (1980: 24), o contágio simbólico e objetivo da burguesia sobre as ciências sociais possui um caráter peculiar. Isso porque

> a *tecnologia social* – em contraste com a tecnologia científico-naturalista – permaneceu de modo mais duradouro, extenso e profundo presa ao pragmatismo e à experiência dos homens de ação (tanto no "campo empresarial", quanto na "esfera da política"), ao "pensamento tradicional" e ao senso comum e, quando se tornou especificamente racional, prendeu-se à contabilidade e ao direito.

Este ponto da análise de Fernandes fornece uma indicação de resposta à questão anterior. O que implica a existência de um descompasso entre o desenvolvimento das atividades produtivas no campo empírico e o campo intelectual do pensamento conservador, uma vez que o pensamento da polaridade "revolução", conforme aponta o autor, não pretendia desenvolver instrumentos para aumento da produtividade ou do lucro das empresas. Com maior ênfase, Moya (*Op. cit.*) afirma que na França, durante a III República, a "Sociologia converte-se em ciência oficial e o positivismo se define como nova mentalidade acadêmica, decisivamente separada dessa outra linha de desenvolvimento intelectual que é a dialética revolucionária" (p. 32).

Os produtos da racionalidade, portanto, não foram imediatamente apropriados pela classe dominante recém-formada, posto que as relações de trabalho em si proviam as necessárias adequações da classe dominada às suas funções, conforme ilustrado em Durkheim. O *habitus* de classe deflagrava o local de cada um no sistema capitalista, sendo fartamente ilustrado no mundo do trabalho.

Assim, a classe dominante, portanto, detentora dos capitais simbólicos e materiais necessários à legitimação de seu poder, conhecidos e reconhecidos como legítimos, possuía Aparelhos e estruturas suficientes para a imposição da sua visão de mundo na sociedade moderna.

O atraso na utilização das ciências sociais como instrumento de regulação social traz uma possibilidade de elucidar a questão aventada anteriormente, quando se interrogou sobre o motivo pelo qual o estudo da administração (de pessoas) inicia-se, na maior parte das vezes, na discussão da produção em série fordista e não nas primeiras manifestações de organização do trabalho. Ou seja, como a organização das relações de produção em si garantia a execução do trabalho e a consecução dos fins organizacionais, por um lado, e os cientistas sociais, ligados à ordem, colocavam-se a serviço da sua legitimação, por outro, a técnica de controle social fora prescindida no local de trabalho. Ademais, a preocupação com a produtividade, com a qualidade dos produtos, enfim, com a concorrência, era incipiente ou mesmo inexistente, dado o número de empresas disputando espaço na busca de consumidores. Nesse sentido, Fernandes (1980: 25-6) afirma que

> como contraparte à infiltração direta e maciça de idéias, ideais, valores, ideologias e utopias burgueses, à sociologia não correspondia uma função técnico-pragmática e imediatista no circuito burguês da sociedade capitalista (...). Cabia-lhe alargar o "nível de esclarecimento" da consciência burguesa e servir como "fator de reforço" do sistema axiológico da sociedade capitalista. O que a expunha a ser uma conexão intelectual da "ideologia da classe dominante como ideologia da sociedade global". Ao lado dessa instrumentalidade, também lhe cabia elevar o "grau de conhecimento da situação", como elemento teórico de previsão (racionalidade na etapa da defesa e consolidação da ordem (...)).

Aqui se observa a tentativa de legitimação de uma visão de mundo em uma disputa pelo poder simbólico na sociedade capitalista. A sociologia abarcava uma função estritamente ideológica, de convencimento, na tentativa de consolidar valores e estilos de vida modernos. Enquanto havia aqueles que lutavam para negar o modo de produção vigente e fornecer bases lógico-científicas para romper com a forma de dominação capitalista, como K. Marx, F. Engels etc., outros tantos procuravam formular teorias que procurassem identificar *anomias* e propor saídas nas condições sócio-econômicas instauradas, como E. Durkheim, Simmel, e, posteriormente, T. Parsons, Merton, entre outros.

Quanto a esse deslocamento apontado pelo autor entre a técnica social e a produção material, destaca-se a importância da racionalidade com relação a fins que vigeu e forneceu a base metodológica para o conhecimento desenvolvido nos períodos seqüentes da administração. Assim, pode-se inferir que a contribuição da sociologia à

administração insere-se, para Fernandes, naquilo em que se refere com à imposição de uma particular visão de mundo ao todo através da eficácia política das classes dominantes na sociedade global. Para este autor, isso explica o porquê dessa ciência vir

> (...) tão impregnada – e fica assim até hoje, em muitas de suas correntes – de componentes liberal-conservadores de legitimação da ordem, de reforço ideológico da dominação burguesa, de mistificação ou ocultamento das bases materiais do sistema capitalista de poder (...). Indo mais ao fundo dessa conexão: a sociologia se propunha descobrir "alternativas" para o *uso racional* dos recursos materiais e humanos da sociedade em um momento dado e para a *seleção racional* de transformações inevitáveis, dentro de uma estratégia de defesa e consolidação da ordem existente (note-se: segundo gradações que vão do reacionarismo ao conservantismo e ao reformismo)[35] (1980: 26).

A crítica que se fazia ao pensamento feudal retorna aqui com ênfase ao pensamento conservador burguês, que se coloca a serviço de uma classe particular, propondo-se universal, obscurecendo a crítica e mistificando as relações de poder, dominação e reprodução capitalista. A racionalidade que, nos ideais Iluministas, deveria servir de emancipação do homem tanto da dominação de outros homens[36], no caso dos estamentos feudais, como dos obstáculos à sobrevivência humana a partir das determinações da natureza, regride ao misticismo ao não criticar a sociedade, mostrando as suas bases não emancipatórias expressas na divisão do trabalho, por um lado, e ao reforçar as visões de mundo de uma classe particular, por outro, legitimando a sua dominação.

Ainda hoje, para manter-se, o discurso da classe dominante deve, de uma forma ou de outra, unir-se, dentro do tolerável, à objetividade. Se se supusesse que os *proletários* continuam reproduzindo as relações sociais de maneira inconsciente e sem sentido, como se apontou na discussão da ideologia, seria difícil empreender uma crítica da sociedade atual, pelo menos no âmbito do trabalho. Diferentemente, ao se propor a existência de diversas classes, com interesses específicos, que agem de acordo com seu *habitus* e, sabendo ou não, reproduzem as estruturas materiais e simbólicas do seu campo de atuação, pode-se entender tanto a legitimação da visão de mundo dos agentes

---

[35] Essas gradações são feitas pelo autor para mostrar que, da mesma forma que o capitalismo teve seus ciclos – de revolução à conservação – a burguesia passou de classe revolucionária, na transição feudo-capitalista, para reformista para a sua manutenção como classe dominante ou, na visão de Bourdieu, para continuar a impor a sua visão de mundo.

[36] Basta lembrar o celebre pensamento de J. Locke ao assumir que todo homem tem a posse de si, de seu próprio corpo.

dominantes da administração de pessoas – podendo ser identificados em Fernandes como reformistas – como a transformação que as suas técnicas tiveram que passar para continuarem a ser investidas de sentido no ambiente organizacional. Isso, na manutenção da ordem vista em Etzioni e outros no capítulo segundo.

Nesse sentido, para Mészáros (O*p. cit.*: 237),

> os representantes da ideologia dominante jamais se cansam de exaltar seu "pluralismo". Sem levar em conta a intenção apologética bastante óbvia de tal reivindicação, contraposta aos supostos "holismo" e "totalitarismo" do adversário, há nela um certo grau de verdade, na medida em que várias abordagens ideológicas contrastantes são compatíveis com os imperativos sociais gerais da ordem estabelecida.

Tal distinção, contrária ao totalitarismo, mostra-se como a forma encontrada por uma classe, seja ela qual for nos dizeres de Bourdieu, de impor o seu poder simbólico às relações objetivas que ocorrem no campo social. Para este estudo, a apropriação das ciências sociais pela administração, que se percebe vir engendrada dos determinantes dessas ciências, é uma das estratégias encontradas pelos agentes sociais para legitimar a sua visão de mundo, agora, não apenas para organizar e controlar o trabalho, como para manter-se nele.

Com efeito, para se entender a apropriação das ciências sociais e, conforme será visto, da administração de pessoas pela burguesia e a sua conseqüente transformação em técnica de dominação e reprodução material e ideológica da ordem, faz-se necessário o seguinte esclarecimento. Desde que deixou de ser revolucionária, desde que se tornou uma classe dominante, o que lhe interessa é a continuidade e a eficácia crescente da dominação. A racionalidade burguesa irá redefinir-se nesse nível, a um tempo político, ideológico e ontológico (Fernandes, 1980: 23-4).

A utilização de instrumentos racionalmente construídos e destinados ao controle em qualquer âmbito social tem por objetivo a manutenção da dominação de uma classe sobre outra no jogo das relações sociais. Isso implica dizer que aquilo que se forjou enquanto ciência para o entendimento e explicação dos fenômenos naturais e, posteriormente, sociais, transformou-se em técnica de ordenação social, dada a desigualdade de poder existente na sociedade moderna, notadamente apresentada nas

formalizações hierárquicas. Estas em si não explicam o domínio apresentado pelo autor, a não ser que se entenda o seu contexto cultural, no sentido *lato*, de produção.

Fernandes, deste modo, procura não deixar dúvidas acerca do ambiente de criação e reprodução das relações sociais bem com das formas de utilização das técnicas nele produzidas. Assim, o autor enfatiza que, fundamentalmente,

> A sociedade capitalista expôs a ciência (e com maior razão a tecnologia, que possui essa função) a uma relação instrumental com a defesa e o fortalecimento da ordem – com a consolidação e a perpetuação da burguesia como classe dominante (e de modo tanto mais intenso e conservador ou violento quanto essa dominação passou a ser ameaçada). O que significa que o elemento revolucionário, intrínseco à ciência e à tecnologia baseada na ciência, é cortado, inibido, neutralizado, ou congelado de acordo com interesses ou com valores que não partem do horizonte intelectual do cientista ou do tecnologista, mas que se impõem a partir da base econômica, da organização social e dos dinamismos políticos da sociedade capitalista (...). A ciência e a tecnologia científica convertem-se em servas de um sistema de dominação e de poder, a tal ponto que elas realizam, dentro e sob o capitalismo, essa dominação e esse poder (*Ibid*.: 24).

A técnica que se apresenta no campo da administração de pessoas hodiernamente parece possuir, sem embargo, a finalidade construída por Fernandes. A burguesia que fora revolucionária servira-se, em um primeiro momento, das ciências naturais e do pensamento social emancipatório para romper com as instituições feudais. Ao tornar-se classe dominante, continuou servindo-se dessas mesmas ciências, agora, para legitimar-se e manter-se no poder. O que se percebe no campo de disputas sociais da administração de empresas e de pessoas é essa racionalidade técnica tomada pelos determinantes político-econômicos que estruturam este campo.

Para manter-se no poder e reproduzir este campo de relações sociais, os agentes da administração de pessoas sejam seus teóricos sejam seus operadores devem lançar mão de inúmeros instrumentos, técnicas, idéias e ideais para convencer e garantir o seu poder simbólico, portanto, de distinção frente aos outros agentes do campo, auxiliando na reprodução do próprio modo de dominação.

Conforme será visto nos capítulos subseqüentes, os próprios teóricos de administração de pessoas, explícita ou implicitamente, consciente ou inconscientemente, apresentam estratégias formais e racionais para um melhor aproveitamento das pessoas para a

consecução última dos fins organizacionais com a utilização dos conceitos das ciências humanas para elaborar os seus instrumentos de organização do trabalho.

Por outro lado, conforme verificar-se-á na análise das entrevistas, os agentes operadores de RH apropriam-se dessas técnicas para dirimir os conflitos nas relações de trabalho entre os seus diversos agentes, dispostos em diferentes posições no campo social ora analisado, ficando a impressão de que tanto as teorias sociais utilizadas pelos administradores quanto aquelas produzidas por esses encontram-se na chave do controle social e não da crítica dos modos de dominação capitalistas, sabendo ou não que assim o fazem. E se assim o é, é porque possui um sentido.

As transformações histórico-materiais no campo das relações de produção geraram diversas conseqüências na sociedade moderna. Uma delas foi o surgimento da administração de pessoas, advinda das ciências humanas, especificamente, das sociais. Com caráter eminentemente conservador, para servir de suporte à reprodução do capital, esta técnica assumiu diversas configurações e nomenclaturas para adaptar-se às fases das organizações.

Seguindo o descompasso da sociologia, ao não ser apropriada imediatamente pela classe dominante, a administração de pessoas obteve maior destaque – credibilidade – ao reduzir os conceitos de outras ciências em suas técnicas para organizar o trabalho e direcionar o comportamento dos trabalhadores em direção aos objetivos organizacionais.

Atualmente, não perdendo a sua origem reacionária, tanto parece servir de instrumento de manutenção das relações de dominação nas organizações que dela se valem quanto aprofunda as suas prerrogativas conservadoras ao, por um lado, assumir intransigentemente a linguagem dos negócios – para que os seus agentes possam assumir posições estratégicas nas empresas – e, por outro, aprimorar os instrumentos de avaliação dos trabalhadores e de mensuração dos resultados alcançados, estipulados pela classe dominante organizacional. Tais asserções serão apropriadamente desenvolvidas ao longo dos próximos capítulos.

2. O LUGAR DA ADMINISTRAÇÃO DE PESSOAS NA TEORIA DA ADMINISTRAÇÃO E A INSTITUCIONALIZAÇÃO DO PENSAMENTO DA ADMINISTRAÇÃO DE PESSOAS – ASSOCIAÇÕES E MÍDIAS.

> Os instrumentos da dominação destinados a alcançar a todos – a linguagem, as armas e por fim as máquinas – devem se deixar alcançar por todos. É assim que o aspecto da racionalidade se impõe na dominação como aspecto que é também distinto dela.
>
> T. Adorno e M. Horkheimer (1985: 48).

Objetiva-se neste capítulo reconstruir historicamente a origem e os desdobramentos do campo de administração de pessoas, tendo em vista as determinações materiais e simbólicas que engendraram as teorias e as práticas desta área de conhecimento. Esclarece-se que, neste momento, não se realiza uma pesquisa das técnicas de administração de pessoas no Brasil ou em outros países com vistas aos processos de modernização ou industrialização até os dias atuais, com foco nas formas que essa área assumiu nas empresas. Diferentemente, discute-se como os pensamentos constituídos e estruturados conformam e ordenam as relações sociais no ambiente de trabalho. Assim, realiza-se uma breve incursão na teoria administrativa, tratando de excertos de alguns autores que ilustrem as técnicas utilizadas para organizar o trabalho. Entrementes, serão apontadas algumas possíveis conseqüências teóricas para o trabalhador, tarefa que será perfeita na análise das entrevistas no quarto capítulo.

Em seguida, apresentam-se e discutem-se algumas das publicações e entidades representativas do campo simbólico da administração de pessoas no Brasil. Não cabe, neste momento, fazer exaustivas pesquisas e descrições do que se produz nesta área em suas diversas manifestações. Contrariamente, pretende-se destacar como as técnicas anteriormente discutidas são apropriadas por agentes que se pretendem legítimos para difundi-las e reproduzi-las no âmbito do trabalho.

Para tanto, divide-se a análise entre aquilo que as instituições e mídias dizem que são (*como se vêem*) e o que se predispõem a realizar (*o que oferecem*) aos seus associados, no caso das entidades, e aos seus leitores, no caso das publicações, informações estas obtidas a partir de seus respectivos *sites*. Apresentam-se ainda alguns *artigos* de profissionais que escrevem para essas instituições mediadoras da administração de pessoas, a fim de destacar as crenças produzidas nestas estruturas.

2.1 FUNDAMENTOS TEÓRICOS DAS ESCOLAS E TÉCNICAS DE RH.

Se não de modo integral, ao menos de maneira abrangente, reconstrui-se, a partir deste campo de análise, as estruturas teóricas de administração, genericamente, e suas determinações à administração de pessoas, especificamente, no contexto histórico, tendo em vista a história da teoria e de suas aplicações, ou segundo Bourdieu, a histórica do campo social investigado e as suas vicissitudes.

Parece necessário ampliar o campo de inserção das idéias e teorias administrativas, a fim de compreender as relações de legitimação de visão de mundo que o campo material e simbólico da administração de pessoas estrutura e onde é estruturado. Faz-se, para tanto, uma análise das idéias – a quem servem? –, e uma análise do trabalho humano, posto que a administração, em princípio, conforme se observa nas teorias administrativas, organiza o trabalho, conseqüentemente, as diversas dimensões das ações humanas em seu interior.

A partir do que se apresentar no histórico das escolas de administração e nos excertos do discurso administrativo, verifica-se que há a apropriação de conceitos das ciências humanas e naturais pela administração, a fim de que se construam as teorias e técnicas para compreensão e organização do trabalho humano. Nogueira (2002) entende que nunca se aludiu ao caráter humano no trabalho, dentro da visão administrativa, como atualmente. Assim, esse autor afirma que

> Curiosamente, no interior dessa "nova" ordem nunca se falou tanto em pessoas, gestão de pessoas, competências e talentos pessoais e organizacionais, aprendizagem, ética e responsabilidade social. Tudo indica que, no âmbito do novo paradigma de gestão das organizações, ocorre um conjunto de ações inovadoras e destrutivas de processos, modo e estruturas de trabalho anteriores, articuladas com um complexo de justificativas morais e sociais para firmar no nível subjetivo, ou mesmo superestrutural e ideológico, a dominância do tal paradigma (p. 128).

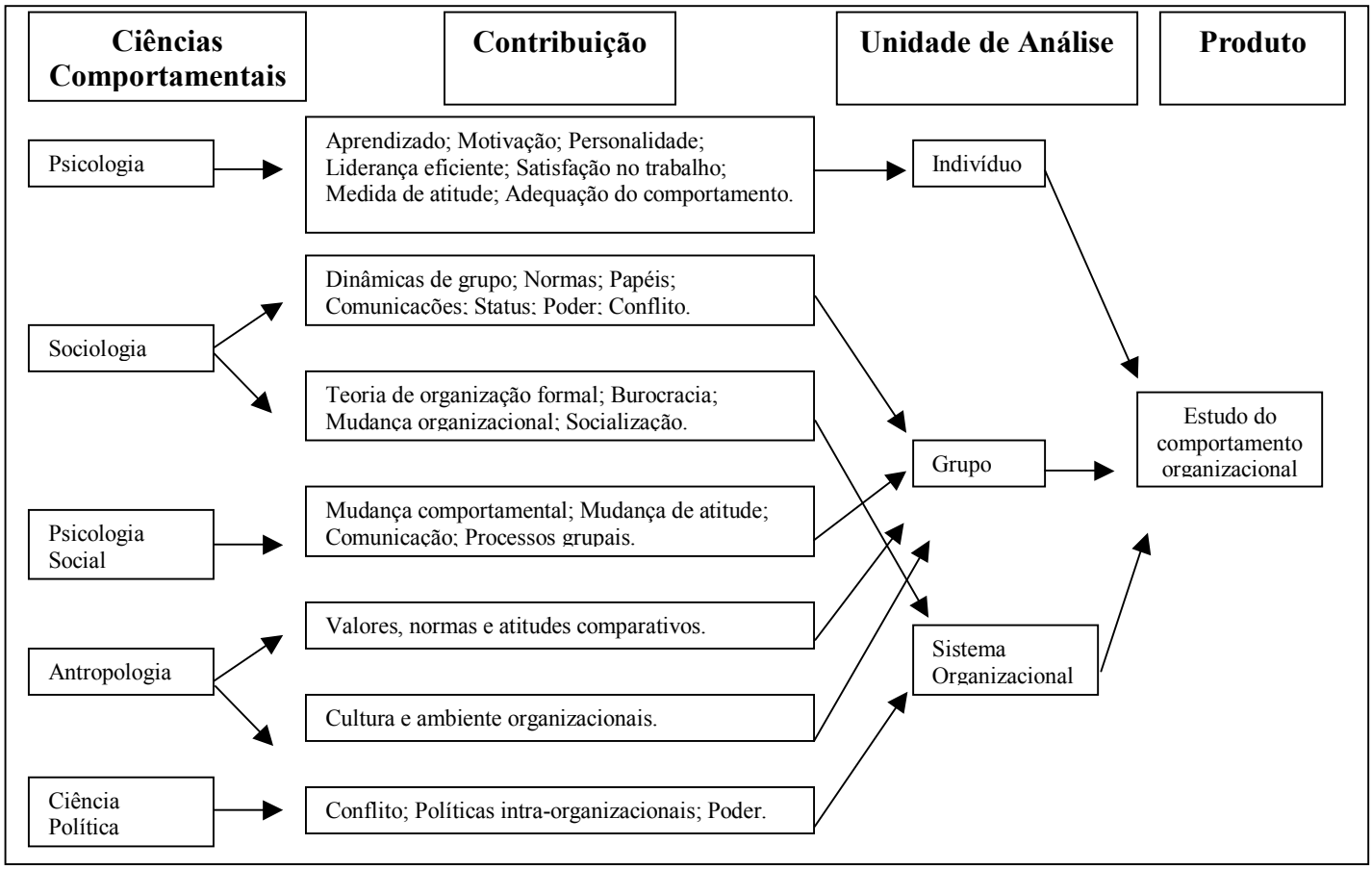
Se assim o é, estudar a construção dessas teorizações e práticas, principalmente relativas ao pensamento da administração – em suas apropriações conceituais e transformações teóricas no século XX –, seja uma maneira consistente, do ponto de vista lógico – ao extrair daí o pensamento da administração de pessoas –, e necessário, político-

ideologicamente, para se construir o objeto de estudo desta pesquisa de maneira mais coerente.

Apenas para ilustrar tal afirmação, Robbins (1983: 9) estudioso de uma escola de Recursos Humanos denominada C*omportamento Organizacional* (CO), atualmente em evidência, aponta-o como sendo uma *ciência* do comportamento humano aplicada, tendo diversas disciplinas como provedoras de teorias e técnicas à administração de pessoas, tais como a psicologia, sociologia, psicologia social, antropologia, e ciência política. Para tanto, o autor a caracteriza pela apropriação direta dos conceitos das ciências humanas pela administração de pessoas com o objetivo de

> pretender fornecer o conhecimento necessário para ser um gerente. O entendimento do comportamento individual e grupal é importante para o que isso pode contribuir em direção à educação e ao desenvolvimento dos talentos gerenciais. Quando gerentes desempenham as funções gerenciais – planejar, organizar, liderar, e controlar – eles precisam saber como as suas ações irão impactar nas pessoas (ROBBINS, 1983).

FIGURA 1 – As dimensões das ciências humanas apropriadas pelo RH



FONTE: ROBBINS; 1983: 9.

Portanto, a partir de diversos conceitos, conforme apresenta-se acima, pretende-se instrumentalizar os gestores para atuarem no seu ambiente de trabalho, procurando compreendê-lo e intervir sobre as suas diversas dimensões. Para tanto, devem-se conhecer as técnicas que servirão para agir e prever as conseqüências de suas ações sobre outros agentes. Deste modo, poderá organizar ou, nas palavras do autor, controlar o trabalho com maior destreza.

O autor justifica a utilização dessas diferentes áreas do conhecimento da maneira que se apresenta, resumidamente, no APÊNDICE A. Percebe-se, pela análise dessa figura, a necessidade dos agentes ligados à administração de pessoas por um conhecimento que cada vez mais possam entender a dinâmica da vida social, genericamente, e do trabalho, especificamente, a fim de controlá-lo pela transfiguração dos conceitos das ciências humanas em técnicas e instrumentos utilizáveis no cotidiano organizacional.

Assim, cada conceito relativo às ciências apresentadas possui o seu lugar construído pelos agentes do campo simbólico da administração de pessoas, determinando as relações deste campo e sendo estruturado pelas vicissitudes e constâncias por eles objetivadas. Para além disso e como será analisado algures, encontram-se um constante ecletismo e um reducionismo[37] conceitual e metodológico, o que parece facilitar tanto o seu entendimento, bem como a sua imediata aplicação nos diversos contextos organizacionais.

Podem-se contestar este e outros autores analisados, afirmando que possuem pouca relevância no cenário teórico do campo da administração de pessoas, bem como se dizer que são demasiados atuais para servir de análise histórica. À primeira indagação, pode-se responder apontando que, se não todos, ao menos, a maior parte dos autores da Administração de Recursos Humanos foi escolhida a partir de citações bibliográficas referenciais – e não críticas – de professores conceituados da escola de Administração da USP[38]. Quanto à segunda questão, pode-se dizer que as teorias de tais autores foram

---

[37] Para Oliveira Filho (1995: 263) o reducionismo metodológico "se apresenta de várias formas, e a mais facilmente detectável é a naturalista. Consiste em adotar procedimentos das ciências naturais como modelo para as ciências sociais, por exemplo, os da física ou da biologia. As correntes positivas desde o século passado têm adotado tal naturalismo". Observa-se esta patologia nas diversas teorias e discurso da administração, conforme debatido nas conclusões deste capítulo.

[38] FLEURY, Maria Tereza Leme (coord.). As pessoas na organização. São Paulo, ed. Gente, 2002.

construídas baseadas em outras produções acadêmicas historicamente determinadas. Portanto, aparentemente, eles são relevantes enquanto herdeiros, nas palavras de Bourdieu, das heranças apropriadas, ao apropriarem-se delas.

Administração Científica

Deste modo, entende-se que as técnicas de administração de pessoas foram construídas a partir de conceitos distintos do que se poderia produzir em seu interior. Os estudos sociais são assim introduzidos, conforme verificar-se-á a seguir, em oposição às incipientes técnicas de controle dos resultados do trabalho na produção, formadas pela Escola Científica citada no capítulo anterior. Esta, ao situar ontologicamente o homem numa condição exclusivamente econômica, coloca todos os instrumentos necessários, e disponíveis, ao alcance daqueles que os utilizarão para atingir os resultados previstos. Em adição, o próprio homem seria traduzido enquanto recurso para a consecução de resultados materiais, logo, deveria submeter-se às mesmas técnicas de controle, por um lado, e de estímulo à produção, por outro. "Para tanto começaram a surgir os sistemas de pagamento. Taylor sugeriu o pagamento por peça, Gantt apresentou a idéia do bônus" (MOTTA, 1977: 8).

Adequando-se ao pensamento racional com relação a fins, de acordo com o pensamento weberiano, o trabalhador encontra-se subordinado não apenas aos empregadores como também às condições de trabalho de produção em massa. Como conseqüência, a administração não poderia restringir-se apenas ao planejamento e controle materiais, como também, e com maior ênfase, deveria assegurar o exercício das funções dos trabalhadores na divisão social do trabalho.

Relações humanas

Em contraste, para os teóricos da administração, surge a Escola de Relações Humanas que, apoiando-se nos conhecimentos da sociologia e da psicologia, passa a encarar a questão da relação de trabalho enquanto social e não apenas individual, como anteriormente. Isso ocorreu por volta de 1930, momento da Depressão norte-americana, e mundial, tendo como seus principais representantes George Elton Mayo, Mary Parker

Follet, Roethlisberger, Dickson, entre outros. Ao estudá-los, Motta (1977: 24) afirma que partiam dos seguintes pressupostos

> a) o homem é apresentado como um ser cujo comportamento não pode ser reduzido a esquemas simples e mecanicistas; b) o homem é, a um só tempo, condicionado pelo sistema social e pelas demandas de ordem biológica; c) em que pesem as diferenças individuais, todo homem possui necessidades de segurança, afeto, aprovação social, prestígio e auto-realização.

Com essa visão de mundo, os autores dessa escola passam a estudar e a atuar no campo administrativo de uma outra forma, com o mesmo intuito, entretanto, que é o de garantir a produção de modo eficiente. Ao correlacionar moral e produtividade, Motta (*Ibid.*) mostra como esses autores e pesquisadores aprofundam o estudo para o conhecimento das motivações pessoais, a fim de que as pessoas trabalhem mais e melhor para a consecução das metas organizacionais.

Nesta visão, há uma distinção clara entre o indivíduo e a organização, no que tange às suas ações nas estruturas burocráticas. Disso decorre o desenvolvimento de idéias que passam a gravitar em torno não mais do que é regulamentado nas estruturas produtivas, mas da dimensão informal que passa ao primeiro plano. Trazem a idéia de grupos informais, que são, para Schein (*Apud* MOTTA, 1977: 23), "um conjunto de indivíduos suficientemente pequeno, de forma que possam comunicar-se entre si direta e freqüentemente".

Este tipo de interação denomina-se informal dado o seu caráter não estruturado em manuais ou regras explícitas de convivência social. A ausência de objetivos e de estratégias comuns de comunicação para realização de atividades oficiais deflagra o seu aspecto espontâneo e prosaico, mas que não pode ser esquecido pelo gestor. Talvez esta idéia do imponderável deva também ter vindo das ciências sociais, mais especificamente da antropologia, a partir de estudos realizados em sociedades não-ocidentais.

Assim, cabe aos estudos da administração investigar os grupos informais e desvendar as suas necessidades e interesses, de modo a fazê-los convergir aos objetivos organizacionais, controlando-os, não mais por supervisão aos moldes da escola taylorista, mas por resultados. Dada a aparente impossibilidade de controlar todos os

efeitos decorrentes das relações humanas no local de trabalho, assumindo, portanto, a falibilidade da razão ou os efeitos imprevistos propostos por Weber, percebe-se que, nessa linha de pensamento administrativo, inicia-se um processo de maior investigação do comportamento humano no trabalho, com o intuito de se produzirem técnicas para entender as motivações do trabalhador e colocar a força de trabalho a serviço dos objetivos organizacionais de produção e, por conseguinte, dos resultados financeiros. Ainda, ao estudar o comportamento humano, não apenas no trabalho, os teóricos da escola de Relações Humanas procuram investigar aquilo que motiva o homem, para, então, adequá-lo às pretensões organizacionais. É assim que, para McGregor (A*pud* Fischer, 1998: 101),

> 'a utilização da psicologia como uma ciência capaz de apoiar a compreensão e a intervenção na vida organizacional vai provocar uma reorientação no foco de ação da gestão de Recursos Humanos. Ele deixaria de concentrar-se exclusivamente na tarefa, nos custos e no resultado produtivo imediato', prioridades da Administração Científica, 'para atuar sobre o comportamento das pessoas'.

A práxis não apenas dos teóricos na área da administração de pessoas como também dos gestores organizacionais coloca, portanto, o comportamento do trabalhador em primeiro plano. As suas percepções, necessidades e motivações tornam-se importantes variáveis para análise e intervenção dos profissionais de Recursos Humanos. Ou seja, enquanto recurso ou meio, o trabalho deve ser estudado em todas as suas dimensões, para ser entendido, controlado e direcionado à consecução dos fins organizacionais.

De qualquer forma, a administração de pessoas, em suas teorias e práticas, parece apropria-se das formulações mais convenientes empiricamente e as utiliza para garantir uma maior performance dos funcionários. Como um exemplo contemporâneo dessa aplicação, Robbins (*Op. cit.*) propõe que

> a melhor predição de motivação e performance é a teoria da expectativa, que se baseia em (...) valores, personalidade, percepção, necessidades, eqüidade, metas, e reforços. A motivação individual será significantemente determinada pelas probabilidades que um trabalhador atribua aos seguintes relacionamentos: esforço conduzido pelo desempenho; desempenho conduzido pela recompensa, e essas recompensas satisfazem as metas pessoais.

Percebe-se, nessa formulação, a concepção ontológica que o autor relega aos agentes. Para ele, as pessoas agem de maneira racional, prevendo os ganhos relativamente ao esforço despendido, avaliando, ainda, a recompensa de tal ação aos seus objetivos

pessoais. Ou seja, a iminente ação passa por um cálculo prévio de custo-benefício, que estimulará ou não o agente a agir em um determinado sentido.

Por outro lado, o autor indica a existência de diversos determinantes, previamente estudados e analisados, que interferem diretamente na motivação, logo na performance, do agente, tais como *valores*, *personalidade*, *percepção*, *necessidades*, *eqüidade*, *metas*, e *reforços*. Tem-se então que a motivação e a performance dependem tanto dos atributos pessoais quanto dos incentivos externos que estimulem a ação do agente. A relação motivação-performance colocada pelo autor aparece nesse excerto de maneira direta, sendo importante notar o alto valor que ele destina à percepção do agente quanto à recompensa que receberá em seu esforço. Em tal "teoria", o agente tem a expectativa de receber algo que seja compatível com o seu desempenho e com o que os outros funcionários estejam recebendo, caso contrário, ficará desmotivado para o trabalho.

Behaviorismo

Em confronto com a psicologia humanista, "nas décadas de 1930 e 40 predominaria a linha behaviorista (...). Sua principal contribuição seria a criação de instrumentos e métodos de avaliação e desenvolvimento de pessoas que, nas empresas, formariam o arsenal da psicologia e da psicometria aplicadas aos procedimentos de gestão de Recursos Humanos" (FISCHER, 1998: 101).

Em oposição direta àquela escola, os behavioristas buscam firmar-se no mundo do trabalho enquanto críticos às concepções motivacionais, tendo como pressuposto para a análise comportamental a utilização de instrumentos de verificação das ações humanas por estímulos e respostas retribuídas. Assim, a eficiência desta técnica poderia ser mensurada na observação do comportamento seguido do estímulo, de modo a firmar-se como técnica eficaz de gestão. Esta, para Leavit (A*pud* Motta, 1977), aparece como

> um novo padrão de teoria e pesquisa, tentando livrar-se das idéias preconcebidas da Escola de Relações Humanas e desenvolver uma atitude analítica e experimental, tendência na qual já se enquadravam os famosos estudos a respeito dos efeitos dos climas sociais, inspirados por Lewin e comandados por White e Lippitt, que analisaram as reações de subordinados às lideranças autocrática e democrática em três climas sociais diversos (p. 37).

Os representantes dessas idéias, como Herbert Simon, Elliot Jaques, Chris Argyris, Douglas McGregor, Rensis Likert, entre outros, entendem que

> os homens se comportam racionalmente apenas com relação a um conjunto de dados característicos de determinada situação. Esses dados compreendem o conhecimento de eventos futuros ou das distribuições de probabilidades relativas a eles, o conhecimento das alternativas de ação disponíveis e o conhecimento das conseqüências dessas alternativas, conhecimento esse que pode ser mais ou menos completo, além de regras ou princípios segundo os quais o indivíduo estabelece ordem de preferência para as conseqüências ou alternativas (*Ibid.*: 41).

O mesmo princípio da racionalidade da escola científica retorna aqui com maior sofisticação. Ou seja, além de se considerar a racionalidade na alocação de meios para a consecução de determinados fins, assume-se que os empregados farão sempre a melhor escolha, dentre as possíveis, para atingir os seus objetivos. Entretanto, os behavioristas não se esquecem dos grupos informais da escola anterior e se apropriam da idéia de cooperação racional. Essa se dará sempre que os sujeitos entenderem que serão benéficas a si mesmos, a despeito do outro.

Nesse contexto behaviorista, se o homem é visto como um ser racional que calcula os seus atos de acordo com os objetivos a serem atingidos, pessoais e organizacionais, e necessita dos outros nas relações formais e informais para o mesmo fim, cabe desenvolver técnicas para, por um lado, investigar os objetivos individuais e, por outro, adequá-los aos da organização. Assim, Simon acredita que os mesmos princípios teóricos de estímulo-resposta, reforços e punições, desenvolvidos pela psicologia behaviorista, serão utilizados para a manutenção da organização enquanto um sistema equilibrado, "que recebe contribuições sob a forma de dinheiro ou trabalho e, em troca, oferece alicientes" (MOTTA, *op. cit.*: 48).

Com efeito, os behavioristas trazem para o debate nas organizações o que já vinha sendo pesquisado nos laboratórios de testes médicos e psicológicos. Entendem que o meio onde se dão as relações de trabalho pode determinar o comportamento do *indivíduo*. Contudo, as idiossincrasias deste passam a ser também consideradas para efeitos de análise e condicionamento, a fim de que as suas interferências no grupo sejam produtivas e minimamente prejudiciais aos resultados corporativos.

Como ilustração do pensamento behaviorista aplicado à motivação, que talvez, este seja o tema mais polêmico e controverso das técnicas de administração de pessoas atualmente, cita-se um autor mais contemporâneo, que se vale do behaviorismo em suas análise. Antes, contudo, deve-se esclarecer que a polêmica em torno deste tema em específico deve-se ao fato de que o debate acerca da motivação para o trabalho não se restringe aos limites dessa área de conhecimento. Verifica-se a tentativa de formulações conceituais nas áreas da psicologia, da sociologia e até mesmo da biologia, a fim de investigar o que faz o agente produzir mais e melhor, se fatores intrínsecos ou extrínsecos a ele ou mesmo uma combinação desses.

Nesse sentido, Flippo (1969) considera que as técnicas de motivação servem para o estímulo e a influência do comportamento humano. Convergente à teoria comportamentalista, esse autor constata que

> existem dois tipos fundamentais de estímulos – positivo e negativo. Ambos os tipos são aceitáveis e utilizáveis em todas as fases da vida organizada. Motivação positiva é um processo de tentar influenciar os outros a satisfazer nossos desejos, através da possibilidade de ganho ou recompensa. Motivação negativa tem como finalidade o mesmo objetivo, porém a técnica básica utiliza a força do medo. No primeiro tipo, oferecemos a possibilidade de ganho – mais dinheiro, mais reconhecimento, etc. No segundo, se o subordinado não faz o que desejamos, dizemos-lhe que ele perderá – reconhecimento, dinheiro, cargo, etc. Conforme já dissemos, todos os administradores devem e utilizam ambos os tipos de motivação. O problema maior é o que diz respeito a dosar as iniciativas motivadoras.

Há, assim, uma transposição direta das observações em laboratório para o mundo das organizações, onde os agentes são vistos em uma relação de subordinação. Os gestores devem, deste modo, conhecer os mecanismos que movem os seus subordinados aos objetivos esperados. Esses, sabendo dos ganhos e das perdas da ação contrária ao esperado, agem de acordo com as suas próprias estratégias, buscando ampliar o seu espaço de ação nas empresas, reproduzindo tais relações sociais.

Psicologia humanista

Rompendo com os behavioristas, Abraham Maslow, ainda nos anos trinta, inicia estudos e práticas na psicologia humanista, que ganharia espaço de destaque nas teorias organizacionais subseqüentes. “Todos os demais autores de projeção nesta área, que produziram até a década de setenta estariam, de alguma forma, vinculados a esta corrente (Argyris, McGregaor, Herzberg etc.)” (McGragor *apud* Fischer, 1998).

É interessante notar que essas transformações nas produções técnicas da administração foram precedidas, de um lado, por um acirramento na competição entre as organizações e, por outro, de um crescente incremento no número de funcionários *white collar*, que são, para Mills, os trabalhadores administrativos, e a conseqüente necessidade da criação de técnicas que pudessem aferir, organizar e controlar os determinantes para a consecução de resultados pelo trabalho. Quanto à competitividade, Fischer (1998) afirma que

> a constatação de que depois da globalização e do acirramento da concorrência entre nações, setores e empresas, tornou-se impossível referir-se à gestão de Recursos Humanos sem vinculá-la à questão da competitividade. Pode-se discutir a forma pela qual se dá a interação entre a competência humana e a competência organizacional, pode-se questionar o quanto as pessoas são hoje melhor atendidas em seus interesses, mas não se pode negar que os dois maiores desafios das empresas modernas hoje são: transmitir a sua estratégia para as pessoas e, através do exercício destas estratégias, transformá-las em agentes de competitividade (p. 112).

Apenas como breve comentário, pode-se dizer que o autor explicita, na atual prática de administração de recursos humanos, a subsunção do trabalho às estratégias organizacionais (a história incorporada à reificada) em nome da competitividade entre as empresas. Ou seja, as mudanças ocorridas no cenário mundial em termos de tecnologia e o acirramento das disputas por capital econômico – e simbólico – fazem com que os gestores das empresas mudem também as suas técnicas de organização do trabalho, com a pretensa justificativa de adequação às novas exigências mercantis.

Quanto à segunda questão acima colocada, determinada pela primeira – apenas enquanto não se explicitarem os seus pressupostos ideológicos –, com efeito, as técnicas de gestão de pessoas, conforme se tem visto ao longo deste capítulo e que se analisará a seguir, vêm sofrendo transformações que para melhor ou para pior, como aponta Fischer, trazem conseqüências para a autonomia de organização do trabalho pelo agente. Tal análise foi realizada com maior vagar no capítulo primeiro quando se trouxe ao debate o que se assume ser histórico do pensamento administrativo.

Estruturalismo

Pari passu à escola das Relações Humanas, então, começam a surgir os estudos da Escola Estruturalista. Com grande influência das ciências sociais, ela passa a considerar

o papel da estrutura organizacional nas relações sociais dos empregados. Tendo como integrantes Robert K. Merton, Phillip Seltznick, Alvin Gouldner, W. Richard Scott, Amitai Etzioni, entre outros, essa linha de pesquisa,

> procurando fugir ao mecanismo na análise organizacional, tratam de adaptar o modelo weberiano da burocracia à variável comportamental introduzida pela Escola das Relações Humanas. Para Merton, a estrutura burocrática introduz transformações na personalidade dos seus participantes que levam à rigidez, a dificuldades no atendimento aos clientes e à ineficiência, transformações essas responsáveis pela que chama disfunções ou conseqüências imprevistas (MOTTA, *op. cit.*: 58).

Essas conseqüências imprevistas[39] foram estudadas e utilizadas por Weber para descrever os resultados surgidos do processo de racionalização das ações referentes a fins. Merton a retoma para mostrar que as organizações burocráticas – o Estado e as grandes empresas –, que nada mais são do que tipos ideais weberianos, descritivos e analíticos das esferas autônomas enquanto produtos do desencantamento do mundo, limitam as ações humanas. Entretanto, uma análise mais atenta da teoria weberiana mostra que tais manifestações objetivas da subjetividade humana tendem a aprisionar o homem à estrutura e à sua lógica própria, o que chama de gaiola de ferro.

Com relação às organizações, esses autores as entendem enquanto sistemas construídos pelos agentes sociais e que possuem constante e direta relação com o ambiente onde se insere. Ao pensarem as estruturas organizacionais como partes constitutivas de um todo objetivo, dão grande destaque ao estudo de suas relações para a conformação da estrutura geral. Como representante desta visão, Etzioni (1976: 108) afirma que

> o objetivo do controle da organização é garantir que as leis sejam obedecidas e as ordens sejam seguidas. Se uma organização pudesse mobilizar indivíduos que se conformassem espontaneamente, ou se pudesse educar seus membros de forma que se conformassem sem supervisão, não haveria necessidade de controle. Embora isso nunca aconteça, dadas as diferenças no recrutamento e na socialização do pessoal existem, entre as organizações, grandes diferenças quanto ao controle necessário.

---

[39] "Os resultados culturais da Reforma foram em boa parte conseqüências imprevistas, e até mesmo indesejadas, do trabalho dos reformadores, muitas vezes divergentes, e até opostas ao que eles realmente desejavam" (Weber, 2001: 49). Aqui, o autor nos ilustra com uma passagem onde nos fica claro que a racionalidade com relação a fins produz conseqüências que se não imaginavam ou até queriam.

As outras escolas de administração já traziam esta visão de mundo: controlar e adaptar. Entretanto, o pensamento da sociologia norte-americana do pós-II Guerra Mundial explicitou o seu conservadorismo de maneira mais enfática. Isso porque passam a assumir a existência do conflito de interesses dentro das organizações, especificamente, e a fundamental necessidade de assegurar a sua sobrevivência. Assim, o autor continua enfatizando que

> (...) o problema das organizações modernas é a maneira de reunir agrupamentos humanos que sejam tão racionais quanto possível e, ao mesmo tempo, produzir um mínimo de conseqüências secundárias indesejáveis e um máximo de satisfação. Ao procurar a melhor combinação desses valores humanos, encontramos um registro, tanto de progressos como de recuos. (...) esse registro está marcado por opiniões conflitivas dos diversos especialistas e "escolas" quanto à melhor maneira de coordenar os esforços humanos a serviço do objetivo da organização (*Ibid.*: 9).

O que se entende por estrutura, neste sentido, esta longe de ser o que Lévi-Strauss ou mesmo Marx entendiam. Para estes, a estrutura é algo abstraído da realidade para uma análise de suas relações ideológicas ou simbólicas, o que, nem sempre, apresentam-se à análise imediata. Por outro lado, o estruturalismo dessa escola de administração aproxima-se ao pensamento funcionalista de Malinowski ou mesmo de Radcliffe-Brown, antropólogos que enxergam a estrutura em suas formas objetivas, onde cada sujeito possui sua função e representa um determinado papel de acordo com sua posição, sendo que o fenômeno que nela não estiver previsto será tratado como desvio.

Como os seres humanos insistem em não se conformar às leis ou normas estabelecidas e os mesmo interagem em um ambiente que possui estruturas com objetivos a ser alcançados, faz-se necessária a construção de meios que mantenham a ordem e, ao mesmo tempo, garantam a sobrevivência da organização.

Assim, pode-se trabalhar o trecho desse autor com relação a três aspectos apresentados: organização construída pelos agentes, mínimo de conseqüências indesejáveis – ou, *grosso modo*, problemas – e máxima satisfação. Mais uma vez, quanto ao primeiro aspecto, de fato, este autor parece conceber as organizações enquanto produtos conscientes da razão humana, e não, como se propõe neste trabalho, como produto das relações históricas. Logo, minimizar os problemas e maximizar as satisfações dos funcionários seria possível e necessário para a continuidade das organizações. Ao

mesmo tempo, pensar desta maneira é assumir a existência de agentes dominantes que definem as regras do jogo, ou seja, dão sentido às relações sociais. Se assim o é, por que há a necessidade de se reunir grupos *tão racionais quanto possível*, uma vez que o espaço organiza-se de acordo com a conveniência de alguns? O debate deste autor parece ser, realmente, com as escolas que entendem o ser humano enquanto um ser complexo e que, para manipulá-lo, tal complexidade deve ser entendida. Sumariamente, para Etzioni, as determinações externas *por si* controlam as ações dos agentes.

Assim, as etapas de seleção e adaptação, necessárias à ordem organizacional, como nos apontou Etzioni, na prática e na teoria do campo da administração de pessoas são fundamentais para o ingresso do(a) novo(a) agente nas organizações. Fundem-se técnicas de comunicação para a atração e de psicologia para a seleção e contratação dos(as) novos(as) funcionários(as). Portanto, selecionar o empregado e adaptá-lo ao trabalho tornam-se tarefas prioritárias. É assim que se pode, por um lado, apresentar mais um excerto contemporâneo da administração de pessoas e, por outro, passar a considerá-la não mais apenas como uma forma de organizar o trabalho, mas sugerir que seja tratada como facilitadora da execução do trabalho, algo que será cotejado com as entrevistas, uma vez que diversos autores da administração e da administração de recursos humanos assim o fazem.

Nessa medida, Limongi-França e Arellano (2002: 63) mostram a importância da eficiente entrada do neófito nas organizações ao afirmam que

> reconhece-se o recrutamento e seleção como ferramenta importante e integrada na estratégia de negócios da empresa. Se a empresa necessita passar por mudanças e renovação, deverá buscar e atrair pessoas com tal potencial. Se, pelo contrário, trata-se de uma empresa conservadora e enrijecida, o perfil do profissional de que necessitará será outro (...). Recrutamento e seleção são processos que fazem parte da rotina de preenchimento de vagas em aberto, da rotina de admissão de pessoal.

As autoras apresentam, de modo explícito, o objetivo, a função, a tarefa de recrutar e selecionar funcionários. Para além disso, apontam a necessidade de confrontar as características pessoais desses com as da empresa, de modo a, desde o início, haver "sintonia" entre a história de vida do contratado com as pretensões dos agentes da instituição contratante. Tais procedimentos são técnicas que possuem, à disposição dos agentes da organização, uma "grande quantidade de instrumentos comprovados

cientificamente, que proporcionam melhor qualidade e maior precisão a esses processos" (*Ibid.*).

Quanto à necessidade e ao momento de utilização dessas técnicas, as autoras concluem apontando que

> o recrutamento e seleção passa a ter papel fundamental na renovação ou confirmação da estratégia adotada pela organização (...). Outro ponto importante refere-se ao planejamento do quadro de pessoas. Dutra (2001) considera-o importante na gestão do movimento de pessoas na organização, pois a empresa deve ter clareza de sua necessidade de pessoal ao longo do tempo tanto em termos quantitativos quanto qualitativos. A captação de pessoas realizada com o conhecimento de necessidades futuras ou excessos presentes garante seu alinhamento com a estratégia da empresa, além de permitir melhor utilização dos recursos disponíveis tanto interna quanto externamente (*Ibid.*: 71).

Reafirmando a existência de um instrumental que torna o recrutamento e a seleção mais eficientes, as autoras indicam a relevância do planejamento do movimento das pessoas interna e externamente à empresa. Mostram, assim, a necessidade de adequar tal plano, qualitativa e quantitativamente, às estratégias presentes e futuras da empresa, de modo a possibilitar e garantir o controle das operações prosaicas da organização. Por outro lado, aparece a necessidade de mostrar a relevância da área de administração de pessoas para a organização, a partir de seu posicionamento ideológico e operacional enquanto estratégico, procurando, com isso, disputar e afirmar a visão de mundo de seus agentes. Isso ficará mais claro nas análises das respostas dos entrevistados no capítulo quarto.

Quanto à adaptação dos agentes ao ambiente organizacional, os teóricos e operadores da administração de pessoas valem-se de conceitos como cultura e socialização, para estudar, logo, garantir a ordem dos processos pelo controle do trabalho. Assim, para conservação, novas apropriações das ciências sociais são realizadas, mesmo que de maneira reducionista.

Ilustrando isso, Robbins (*Op. cit.*) resgata produtos de estudos em outras sociedades para comparar à nossa, na tentativa de legitimar a sua técnica, quando afirma que "da mesma maneira que culturas tribais possuem totens e tabus que ditam como cada membro agirá em relação a seus membros e estrangeiros, organizações têm culturas que influenciam as ações dos empregados em relação aos clientes, competidores, chefes, subordinados, e pares".

Para o autor citado, *totens e tabus* parecem ser o cerne das "culturas tribais", ecletismo esse que, na antropologia do século XX, não encontra sustentação teórico-científica. O que o autor parece quer mostrar é a naturalização de práticas que devem seguir regulamentos ou ordenamentos, presentes em todo o tipo de sociedade.

Para reforçar a sua afirmação, ressalta que "(...) uma cultura organizacional diz aos empregados como as coisas são feitas e o que é importante. (...) organizações têm tradições, valores, costumes, práticas e processos de socialização que resistem por um longo período de tempo e isso realmente influencia as atitudes e comportamentos de seus membros" (ROBBINS, *ibid.*).

Assim, depreende-se que o que os agentes farão nas organizações já está previamente delineado pela história objetivada, que dirige, limita e controla as suas ações e intenções. Com maior ênfase, o autor conceitua a cultura organizacional quando propõe que esta seja "a percepção relativamente uniforme adotada pela organização; que ela possui características comuns; que ela é descritiva; que ela pode distingüir uma organização de outra; e que ela integra indivíduos, grupos, e sistema organizacional variável" (*Ibid.*).

Logo, cultura organizacional "pode" não ser algo singular, mas um conjunto de características que distingüem uma organização de outra e que se relaciona com a percepção média adotada pela (pelos agentes da) organização. Serve, ainda, de meio de integração dos "indivíduos" ao sistema como um todo. Com isso, o

> gerenciamento pode controlar, num grau significante, os valores dominantes e normas dentro das organizações pelos tipos de programas de socialização estabelecidos. A socialização organizacional bem-sucedida freqüentemente envolve mudanças tais como o abandono de certas atitudes, valores, e comportamentos; aquisição de uma nova auto-imagem, novos envolvimentos, novas atitudes, e novos valores; e o aprendizado dos padrões de comportamento requeridos para um desempenho efetivo (idem).

Observam-se, acima, duas conseqüências dos estudos da cultura organizacional. A primeira, e mais explícita, é servir de gestão ao controle dos agentes para que os valores dominantes sejam mantidos e as normas, seguidas. A segunda refere-se à socialização, quanto à adaptação dos neófitos às estruturas estabelecidas e à adoção de novos

comportamentos em caso de mudanças internas, como em fusões, aquisições ou reestruturação organizacional.[40]

Ainda quanto à socialização, Pascale, Millemann e Gioja afirmam que

> se a organização mudar a maneira como as suas pessoas pensam, agem e interagem e se essa ressocialização não evaporar no momento em que os resultados financeiros melhorarem e as pessoas começarem a crer que o pior já passou, então elas terão que internalizar um conjunto de princípios ou disciplinas que moldam suas reações e dirigem seu comportamento. Disciplinas desse tipo também podem ser chamadas de padrões sociais duradouros, mas representam bem mais que hábitos inconscientes. Hábitos são automáticos e, portanto, impensados. Disciplinas são frutos do pensamento (2000).

Tais autores parecem discutir este tema no caso de crise da empresa. Com efeito, afirmam que o papel da organização sobre os agentes não deve ser o de estimular certos comportamentos em determinados momentos, mas de torná-los permanentes, a partir da disciplina, enquanto for útil aos resultados financeiros que na prática aparecem como fim último das empresas. A manutenção da ordem por instrumentos simbólicos ou materiais, portanto, é uma necessidade para a continuidade da reprodução do capital. Conforme tem-se visto, a estrutura organizacional deve comportar um mínimo de conflitos e um maior número de consensos entre os seus agentes, não esquecendo que as mudanças, para além de necessárias, são condições para o sistema capitalista se manter.

Pode-se questionar a necessidade natural de adaptação à cultura pelo *indivíduo* em qualquer ambiente que seja, não apenas no capitalismo. Concorda-se com tal inferência e afirma-se que independente da cultura de que se trate o que faltou, por exemplo, à analogia de Robbins, foi a descrição contextual de onde se dão as relações sociais. Como ora se trata das relações de trabalho e de suas produções simbólicas e materiais, deve-se analisar onde se encontram as bases que determinam as relações socais de trocas materiais e simbólicas, qual seja, o sistema capitalista.

---

[40] Para exemplificar isso, a partir de um exemplo pessoal, certa feita, participei de uma seleção em uma pequena consultoria que auxilia as empresas em caso de fusão e aquisição. Ao questionar o meu entrevistador sobre a rotina de trabalho dos agentes da empresa, disse-me ele que era a de identificar, dentro da nova organização estruturada, com técnicas ligadas à cultura organizacional, aquelas pessoas que não tivessem conseguido adaptar-se à nova realidade. Ao questionar sobre os rumos das *inadaptadas*, sem tergiversar, respondeu-me que seriam excluídas.

É assim que Marx e Engels (1997: 11), ao se referirem à transição feudo-capitalista, fornecem argumentos que corroboram a afirmação imediatamente exposta acima e a necessidade de transformações técnicas apontadas anteriormente por Fischer e outros autores da administração, ao afirmarem:

> A burguesia não pode existir sem revolucionar constantemente os instrumentos de produção, portanto as relações de produção, e por conseguinte todas as relações sociais. A conservação inalterada dos antigos modos de produção era a primeira condição de existência de todas as classes industriais anteriores. A transformação contínua da produção, o abalo incessante de todo o sistema social, a insegurança e o movimento permanentes distingüem a época burguesa de todas as demais. As relações rígidas e enferrujadas, com suas representações e concepções tradicionais, são dissolvidas, e as mais recentes tornam-se antiquadas antes que se consolidem.

Depreende-se, a partir disso, que, nas relações de trabalho capitalistas, tanto as representações do pensamento quanto as relações de produção e sociais sofrem constantes transformações para determinar as exigências objetivas e simbólicas e serem por ela determinadas. Foi com base nisso que se procuram as raízes do pensamento administrativo, que, *a posteriori*, pressupõe-se ser do pensamento burguês conservador e que engendra e é engendrado pelas transformações sociais, de modo a manter a ordem e as normas, conforme apontou Etzioni.

Teoria Sistêmica

Porquanto se analisou o pensamento conservador, volta-se ao histórico da conformação da *práxis* administrativa. Uma outra abordagem organizacional, com impactos objetivos na administração de pessoal, é a visão da organização como Sistemas Abertos. Destacam-se, aqui, Talcott Parsons, como representantes da sociologia, e R. L. Katz, T. Kahn, Meltzer, da psicologia social, e A. K. Rice e E. L. Trist, do Instituto das Relações Humanas, de Tavistock.

Os trabalhos iniciais se deram tendo em vista a teoria funcionalista e a sistêmica, visando à compreensão dos fenômenos sociais quanto à sua morfofisiologia. Ou seja, a sociedade e os grupos sociais estão estruturados de tal maneira que, a partir de sua análise, constatam-se tanto as formas que assumem quanto as funções desempenhadas pelas partes. Nesse contexto, havia os representantes das ciências sociais, tais como, E. Durkheim, Spencer, da sociologia, Radcliffe-Brown e B. Malinowski, da antropologia.

Parsons e os estudiosos de Tavistock enquanto teóricos funcionalistas, principalmente no campo da antropologia, assumem que os sujeitos agem socialmente de acordo com normas e regras estabelecidas socialmente e objetivadas nas estruturas sociais. Isto é, para compreender a ação das pessoas, deve-se entender o lugar que ela ocupa na sociedade, para determinar seus limites e as suas direções.

Assim, Parsons entende a sociedade como uma estrutura composta por três sistemas: o social (articulação de comportamentos e regras – modelos institucionalizados de conduta); de personalidade (interesses e vontades do indivíduo); e o cultural (identidade assumida pelo grupo e estipulada pela sociedade). Tais sistemas seriam base para a estruturação da Teoria Sistêmica, onde se verificariam os limites e as determinações aos atores sociais, tese que defendida em *A estrutura da ação social* (1937).

Para entender a relação entre os atores sociais e as instituições, Parsons propõe para análise objetiva a *Teoria voluntarista da ação social*, donde as normas (valores, normas diferenciadas, coletividade e papéis sociais) regulam as motivações individuais, estruturando a sua racionalidade, fazendo com que os atores ajam teleologicamente (adequando meios a fins).

No campo das organizações, a noção de papéis desempenhados ganhou espaço, devido à idéia anteriormente explicitada. Ou seja, a fim de se alcançarem metas e objetivos, satisfazendo a função organizacional, os agentes desempenham atividades específicas de acordo com a sua posição na estrutura, de modo que definem e limitam as suas ações. Nesse sentido, Motta (1977) afirma que as organizações formam-se pelas relações entre os agentes, que passam a exercer papéis funcionais distintos. Assim,

> no interior de um conjunto de papéis, um indivíduo exerce determinadas ações para relacionar-se com os demais; tais ações compõem o comportamento do papel. Além disso, cada participante de um conjunto de papéis mantém determinadas expectativas quanto ao papel dos demais e procura enviar àqueles essas expectativas. Da mesma forma, cada participante percebe e interpreta tais expectativas no sentido de alterar ou reforçar o seu comportamento no papel[41]. Por sua vez, esse comportamento irá alterar ou reforçar as expectativas de papel dos demais (págs. 85-6).

[41] Essa noção de papéis e expectativas, além da hermenêutica, será apropriada por Clifford Geertz para a compreensão antropológica na teoria da ação denominada *Interacionismo Simbólico*.

Essa relação se dá no interior de uma organização que se estrutura em um determinado contexto sócio-econômico e dele recebe influências e interferências que acabam afetando as atividades a ser desempenhadas, portanto, os "papéis" a serem assumidos. Logo, uma análise nesse sentido não pode prescindir da visão sistêmica, ainda funcionalista, no que tange às entradas, ao processamento, às saídas e à retroalimentação de informações e recursos, ou mais condizente à esta pesquisa, a todos os tipos de bens materiais e simbólicos envolvidos.

A manutenção de padrão (estabilidade), a integração (compatibilidade entre o ator social e o sistema normativo), a consecução de metas (institucionalização dos meios aos fins pelos atores) e a adaptabilidade (o exercício de uma atividade que torne o ator ajustado à sociedade), teorizadas por Parsons (1951) em *O sistema social*, embora não sejam noções estranhas no campo da administração de pessoas, neste modelo sistêmico, assumem uma maior complexidade, mantendo a necessidade de conservar e manter a ordem por instrumentos teóricos e objetivos, portanto, simbólicos.

Ilustrando essa passagem, pode-se analisar a apropriação da visão sistêmica pela administração de pessoas, que a reduz à simples adequação de meios a fins, de acordo com as contingências operacionais. Inserida na *Teoria Geral dos Sistemas* de Bertalanffy[42], conforme analisa Albuquerque (1992), os organismos sociais passam a ser vistos como sistemas – conjunto de partes interdependentes relacionadas entre si – que visam à consecução de objetivos. Especificamente, as empresas passam a ser pensadas como sistemas – abertos e fechados – de acordo com as trocas materiais e simbólicas que realizam com o ambiente externo.

A administração de pessoas, similar e idealmente, estrutura-se enquanto um sistema administrativo aberto, posto que as suas funções devem ser desempenhadas tendo em vista as outras áreas funcionais da empresa, bem como estarem subordinadas às metas e objetivos organizacionais. Para tanto, devem-se considerar os determinantes externos e internos à empresa para que, a partir disso, as atividades de recursos humanos possam se constituir e atuar na estruturação das relações sociais da organização. Essa visão de

[42] "A análise dos sistemas, por exemplo, de uma empresa industrial abrange homens, máquinas, edifício, entrada de matérias-primas, saída de produto, valores monetários, boa vontade e outros imponderáveis. Pode dar respostas definidas e indicações práticas" (BERTALANFFY, 1973, *apud* Martins, 1994: 57).

organização do espaço social ficará mais manifesta na análise das entrevistas no capítulo quarto.

Desenvolvimento organizacional

Ainda no contexto da administração de pessoas, surge uma outra abordagem administrativa, com o nome de Desenvolvimento Organizacional (DO). Contando com representantes como Herbert Simon, Donald Smithburg e Victor Thompson, além de Edgard Schein e Richard Scott, procura-se tornar o comportamento humano no trabalho o mais eficiente possível.

Nele, as organizações passam a ser vistas como um espaço em constante mudança e que, tais vicissitudes, podem ou não levar ao seu desenvolvimento. Para Motta (1977), a visão dos agentes do *DO* é que a transformação organizacional pode-se dar de duas maneiras interdependentes: pelas suas estruturas e pelos comportamentos humanos. Mesmo aqui, entendem-se as mudanças organizacionais enquanto produtos das vontades conscientes de seus agentes, que, dependendo dos objetivos que se querem atingir, lançam mão de cálculos e técnicas administrativas para promovê-las e alcançar o esperado.

O que se depreende disso é a tentativa de entendimento da organização enquanto um sistema integrado *indivíduo*-estrutura, onde uma alteração em um componente implicará, mediata ou imediatamente, alterações no outro. Nesse sentido, a administração de pessoas deverá intervir com instrumentos capazes de, nas mudanças estimuladas internamente ou exigidas exteriormente, reorganizar o trabalho de modo a garantir a sua continuidade e, ao mesmo tempo, alcançar os objetivos estipulados. Essa visão vem da assunção da organização como um todo sistêmico, em que cada parte deve seguir certas diretrizes em relação às outras partes das organizações, com foco nos ganhos econômico-financeiros das empresas, pensamento alicerçado na teoria durkheimeana.

Com efeito, o que se verifica nas diversas formulações da administração do trabalho não se referem a recursos materiais, mas ao trabalhador. Assim, pode-se tratar, nesta

pesquisa, as técnicas acima como pertencentes às mudanças ocorridas na administração de pessoas e não de empresas, exclusivamente.

Para ilustrar essa passagem, cita-se Schein (1981), ao aludir à administração estratégica de recursos humanos, que se aproxima de um conjunto de preceitos a serem seguidos para que haja coordenação e coerência com as estratégias organizacionais como um todo. Refere-se, portanto, a diversas orientações subordinadas e determinadas nas esferas de decisão. Assim, esse autor afirma que

> quanto mais complexas as organizações se tornam, mais vulneráveis elas ficarão aos erros humanos. Elas não irão necessariamente empregar mais pessoas, mas empregarão pessoas mais sofisticadas altamente treinadas em gerenciamento e contribuição individual, papéis do staff. O preço da baixa motivação, *turnover*, baixa produtividade, sabotagem, e conflito dentro da organização será alto nesse tipo de organização. Portanto tornar-se-á uma questão de necessidade econômica aperfeiçoar os sistemas de planejamento e desenvolvimento de recursos humanos.

Ou seja, a fim de manter a organização, o planejamento e o desenvolvimento, os funcionários mais sofisticados das empresas serão fundamentais, a fim de que os erros humanos sejam minorados e não haja risco de colocar em questão a sobrevivência das organizações.

Gestão estratégica de recursos humanos

Finalmente, pode-se dizer que o atual padrão de administração de pessoas seja o Modelo Competitivo de Gestão de Pessoas que agregou as técnicas das escolas anteriores. Tal *modelo*, segundo Fischer (1998: 113),

> continua tendo como núcleo de sua atuação o comportamento humano, como defendia a Escola de Relações Humanas; ele deve alinhar este comportamento às estratégias da organização, sem o que sua ação seria absolutamente desarticulada e improdutiva; ele terá também que lidar com um ambiente de permanente transformação, como é característico destes tempos de turbulência e mudança; mas, sobretudo ele terá que demonstrar a sua capacidade de gerar, através das pessoas, maior competitividade para a Empresa. Este será o elemento básico de orientação da Administração de Recursos Humanos enquanto vantagem competitiva, para levá-lo à prática as empresas devem transformar suas políticas, estratégias e procedimentos de gestão, configurando o que chamamos aqui de Modelo Competitivo de Gestão de Pessoas.

De acordo com essa visão atual, Albuquerque (2002: 39) afirma existir "uma aparente evolução do conceito de administração de recursos humanos que resulta da crescente necessidade de orientação para planejamento e de intervenções gradativas com orientação estratégica, visando à mudança do modelo de controle para o de comprometimento".

O planejamento e as intervenções referidas devem coligir diversas análises e intenções de crescimento dos negócios, a fim de que o trabalho das pessoas ("recursos humanos") possa ser administrado pelo comprometimento individual, relativo às estratégias organizacionais, e não pelo controle gerencial, possivelmente referindo-se à Administração Científica anteriormente analisada.

As pretensões individuais dos trabalhadores devem alinhar-se aos objetivos organizacionais, posto que as estratégias organizacionais, estruturadas atualmente a partir da análise das competências essenciais das empresas, ou seja, daquilo que as diferenciam de seus concorrentes, servem de parâmetro para se estipularem os objetivos e metas individuais. Desta maneira, as formas de controle deslocam-se do ocupante do cargo hierarquicamente superior – supervisor, gerentes, chefes etc. – para serem reproduzidas pelos próprios trabalhadores que, individual e coletivamente, gerenciam-se para atingir os objetivos organizacionais.

Portanto, Albuquerque (*Ibid.*) mostra que as duas estratégias – controle e comprometimento – possuem diferentes "filosofias" de administração e que determinam estruturas diferenciadas de gestão. Na primeira, as pessoas são vistas como recursos ou fatores produtivos. Na segunda, contrariamente, os trabalhadores possuem o estatuto de parceiros, que devem receber investimentos das empresas para atingir um maior desempenho. Ambas, similarmente, possuem na missão e no objetivo organizacionais as suas referências.

Nesse sentido, Spink (1994) aponta que o pressuposto do pensamento do gerenciamento de recursos humanos (Human Resources Management) é que a vantagem competitiva das empresas vem do uso pleno desses recursos. Analisando criticamente esta visão, o autor mostra que as suas metas são: "um alto grau de comprometimento, altos índices e foco na qualidade, flexibilidade na mão-de-obra e integração estratégica" (p. 115).

A pretendida mudança de visão da empresa que deve passar a considerar seus funcionários como parceiros do negócio e não mais como fatores de produção ou como números tem por objetivo o aumento da produtividade dos mesmos. Ou seja, com a mudança das técnicas e discurso das empresas, os funcionários passariam a se sentir comprometidos com o trabalho, não mais necessitando do controle externo para desempenhar as suas atividades. Então por que existem ainda tantas técnicas de administração de pessoas sendo criadas e destruídas? Por que, em praticamente todos os excertos anteriormente apresentados, os funcionários devem-se adaptar às estratégias e objetivos das empresas se eles não são mais vistos como recursos? Quer isso dizer que eles são o fim das operações organizacionais? Ou seja, todos os recursos organizacionais serão utilizados para o bem-estar dos funcionários, não havendo, portanto, a necessidade de identificar pessoas não adaptadas para a sua exclusão? Como pensar isso no contexto capitalista competitivo?

Ora, devido às inúmeras reestruturações, levando à diminuição do número de funcionários e ao acúmulo de tarefas por aqueles que permaneceram formalmente empregados, conseqüências diretas do modelo competitivo atual, que não pode prescindir da lucratividade e da produtividade para a sua contraditória sobrevivência[43], as alternativas de desmaterialização das formas de controle foram bem recebidas pelas empresas. Como que na magia, onde a descrença no sacerdote a torna ineficaz, os funcionários não mais possuem tantos superiores hierárquicos para acreditar, devendo, com isso, crer nos instrumentos de gestão de negócios – estratégias, objetivos, metas, missão etc. – que passam a agir através deles mesmos.

[43] Sennett (2000) mostra que as sucessivas reestruturações ocorridas nos EUA, ao invés de aumentarem a produtividade dos funcionários, pelo contrário, diminuíram-na. "Tornou-se claro para muitos líderes empresariais, em meados da década de 1990, por exemplo, que só na vida de fantasia e muitíssimo bem paga dos consultores pode uma grande organização definir um novo plano de negócios, enxugar-se e 'replanejar-se' à perfeição, e depois tocar em frente o novo projeto (...). No início dos anos 1990, a Associação Americana de Administração e as empresa Wyatt fizeram estudos de empresas que se empenharam em sérias reduções. A entidade constatou que repetidas reduções produzem 'lucros mais baixos e declínio na produtividade do trabalhador'; o estudo da Wyatt descobriu que 'menos da metade das empresas atingiu suas metas de redução de despesas; menos de um terço aumentou a lucratividade'" (págs. 57-8).

Gestão de competências

Como desdobramento simultâneo do comprometimento e sendo um termo recente nas organizações, entretanto consolidado na linguagem cotidiana e que nega a visão do funcionário enquanto finalidade das empresas e reforça o seu papel de meio para a consecução dos objetivos organizacionais – estipulados por agentes hierarquicamente superiores –, a *competência* passou a integrar as técnicas administrativas de pessoas em larga medida nos últimos dez ou vinte anos, momento em que começou a ser classificada para a sua utilização em empresas.

Para ser instrumentalizado e passar a compor as práticas administrativas, Zarifian (2001) nota que "*a competência é assumida por um coletivo, mas depende de cada pessoa individualmente*. O trabalho em equipe, em rede, por projeto fornece um quadro e um referencial para a ação de cada pessoa e formaliza a convergência necessária das ações profissionais, mas cada pessoa singular torna-se importante em si mesma" (págs. 63-4).

O autor procura mostrar a importância do trabalho de um agente para o grupo como um todo. Ou seja, afirma que o trabalho total produzido por um grupo depende de cada "indivíduo" particular, mostrando-se adequando ao ecletismo de seus precedentes, e que, neste sentido, a competência necessária para a realização das tarefas será estabelecida não por quem a executa, mas pelo coletivo, sendo que, quanto melhor a qualificação de cada um, melhores serão os resultados alcançados, conforme se observa no excerto a seguir, Zarifian (2001) enfatiza que

> o sucesso da ação do coletivo fica pendente, por assim, dizer, da competência ativa de cada um, não no sentido puramente maquinal da complementaridade das operações dos operários ao longo de uma linha de montagem de automóveis, mas no sentido do valor individual das iniciativas tomadas diante dos eventos, dos casos que exigem tratamento, do serviço a produzir, posto que elas (as iniciativas individuais) concorrem para o sucesso da ação coletiva (p. 64).

Pode-se extrair duas conseqüências imediatas dessa afirmação. Por um lado, o autor parece contrapor o trabalho realizado atualmente com o modelo taylorista-fordista do início do século passado. Assim, mostra a necessidade de uma maior adequação dos agentes ao mundo do trabalho atual, menos previsível e mais "flexível". Em

contrapartida, coloca a necessidade de haver, por parte dos funcionários, uma maior preocupação com as suas qualificações, ou competências, devido à sua contribuição para o resultado final do trabalho. O que resulta da intervenção do trabalho humano é o que tem valor para a empresa, neste caso.

Finalmente, o autor conceitua competências como a "capacidade de a pessoa assumir iniciativas, ir além das atividades prescritivas, ser capaz de compreender e dominar novas situações no trabalho, ser responsável e reconhecida por isso" (Zarifian, 1999: 55).

Ou seja, o agente deve esquecer as prescrições do trabalho e agir de modo a compreender e manipular as situações que lhe aparecerem, sendo responsável pelo serviço que desempenhar. Além disso, o resultado de seu trabalho, que é a expressão objetiva de sua competência, será analisado e avalizado por outrem, pois que a capacidade da pessoa deve ser reconhecida. Isso pode ser observado ao se afirmar que

> A competência profissional é uma combinação de conhecimentos, de saber-fazer, de experiências e comportamentos que se exerce em um contexto preciso. Ela é constatada quando de sua utilização profissional, a partir da qual é passível de validação. Compete então à empresa identificá-la, avaliá-la, validá-la e fazê-la evoluir (*Ibid*.: 66).

Explicita-se, com isso, a intervenção direta da (dos agentes da) organização sobre o trabalho. Mesmo que o autor, nessa conceituação, não se refira a um agente, mas sobre a competência, as intervenções realizadas (*identificar*, *avaliar*, *validar* e *fazer evoluir*), ao menos, sublinha o controle direto das ações dos trabalhadores por outros agentes da organização. Todas essas representações mentais recaem sobre o agente, sendo atualizadas por ele em sua aceitação e validação.

Ao condicionar o *sucesso da ação do coletivo* aos saberes dos trabalhadores, resgata-se a técnica do comprometimento que, aos ecos do funcionalismo, assume o lugar e a responsabilidade de cada um na estrutura organizacional. Apenas isso seria ilustração suficiente para mostrar o deslocamento anteriormente apontado. A partir do trabalho realizado e executado, surge um instrumento de mensuração, posto que, no mundo dos negócios, esta se tornou a palavra-chave, como será depreendido na análise das entrevistas no capítulo quarto.

Estes derradeiros excertos e o breve histórico realizado neste capítulo apresentam-se para dois tipos de reflexão. Primeiramente, verifica-se uma maior complexidade nas técnicas de administração de pessoas, seguida da mudança de seu foco: ora há ênfase no *indivíduo*, ora na estrutura, ora no conjunto. Nogueira (*Op. cit.*) entende estas transformações como sendo uma sofisticação racional da orientação do trabalho humano ao afirmar que

> as escolas de gestão (estruturalistas, comportamentalistas e sistêmicas) desde então passam a responder com mais sofisticação aos problemas sociais do trabalho e, com algumas diferenças entre si, entendem a natureza humana como adaptativa às organizações e funções, admitem a existência do conflito entre capital e trabalho, surgem recompensas mistas (sociais e econômicas) para sua administração e propõem uma organização cooperativa e sistêmica aberta ao ambiente (p. 118).

Ora, para se abarcar e compreender a complexidade das relações de trabalho na sociedade contemporânea de modo a legitimar certas visões de mundo e obter a adesão para a produção, não apenas se devem mudar os instrumentos de construção explicativa dos comportamentos humanos, como também estes devem ser direcionados aos resultados almejados.

Portanto, como outra conseqüência da análise das transformações da teoria é a continuidade metodológica e ideológica das produções subjetivas e objetivas. Parece haver um processo crescente de apropriação de conceitos de outras ciências humanas pelas teorias e práticas administrativas, tendo como base – pretensa justificativa – as transformações do sistema capitalista, engendrando mudanças no próprio pensamento administrativo.

Logo, investigar não apenas os produtos simbólicos das concepções administrativas como também o contexto material onde foram produzidas, fez-se necessário. Com isso, pode-se entender como as instituições e os seus suportes simbólicos – teóricos – foram criados, como interferem nas ações dos agentes e, por conseguinte, como reproduzem as mesmas estruturas reificadas no interior do jogo aceito das relações de trabalho contemporâneas que geram a dominação dos operadores de recursos humanos (associações, profissionais da área e acadêmicos) sobre outros profissionais e sobre si mesmos, dada a relação dialética da dominação.

2.2 AS INSTITUIÇÕES E ASSOCIAÇÕES RELACIONADAS AO RH NO BRASIL: LEGITIMANDO A VISÃO DE MUNDO.

> O poder das palavras só se exerce sobre aqueles que estão dispostos a ouvi-las e a escutá-las, em suma a crer nelas.
>
> Pierre Bourdieu (2000)

Escolheram-se três entidades denominadas associações e duas publicações para investigar as suas práticas, quais sejam: ABRH (Associação Brasileira de Recursos Humanos), AAPSA (Associação dos Administradores de Pessoal), APARH (Associação Paulista de Administração de Recursos Humanos), Revista T&D (Treinamento e Desenvolvimento) e Revista Você S.A.

O pensamento dos agentes e os objetivos das entidades

ABRH - Associação Brasileira de Recursos Humanos

Como a ABRH se vê:

Define-se como uma associação surgida "há mais de três décadas. Uma marca fortalecida, por sua atuação, transformou-se em uma certificação de qualidade em todos os projetos que participa e apóia, sendo apontada como referência e em seu segmento atuante", possuindo como missão "disseminar o conhecimento do mundo do trabalho para desenvolver pessoas e organizações, influenciando na melhoria da condição social, política e econômica do país".

Os agentes da ABRH-Nacional procuram colocar esta entidade como algo influente não apenas no campo de disputas pela legitimação de uma visão de mundo do campo da administração de pessoas, como também de influência nas decisões sócio-políticas do país.

O que a ABRH oferece

Aos associados desta entidade, os agentes apresentam os seguintes objetivos para atuação:

> Macro Objetivos
>
> Ser influente na sociedade; encontrar formas concretas de transformar a representatividade que a ABRH possui em capacidade de influenciar o debate político no mundo do trabalho. Inovar nas formas de disseminar o conhecimento; abraçar a tecnologia e focar em disseminação consciente de conhecimento; fomentar o desenvolvimento de redes de relacionamento; criar e estimular a criação de espaços onde os participantes da comunidade ABRH possam estabelecer laços produtivos; crescer de forma sustentável. Ter um modelo de gestão integrador para o Sistema: criar uma lógica operacional para o Sistema ABRH Nacional, que inclua todas as suas partes componentes e que sirva de ferramenta de trabalho e desenvolvimento para o Sistema como um todo, gerando sinergia, espírito de corpo, disciplina operacional e rentabilidade.

Os agentes oferecem-se, assim, para criar um espaço de integração de pessoas com a mesma ideologia e que se identifiquem com a sua visão de mundo. Apresentam, para tanto, diversas possibilidades para atuar como condutora de um campo simbólico onde diversas outras entidades disputam o monopólio da primazia pela imposição das representações dominantes.

AAPSA - Associação dos Administradores de Pessoal

Como a AAPSA se vê:

> Ser uma das melhores referências em desenvolvimento dos profissionais de recursos humanos e gestores de pessoas, através de atividades que possibilitem amplo intercâmbio de informações, reflexão, vivência e sensibilidade para um aperfeiçoamento condizente com a cultura e momento histórico de nossas organizações.

Ao se apresentar como um foro de discussões e encontros de pessoas que se identificam com as suas ideologias, os agentes desta associação reproduzem as representações que legitimam a posição dos agentes dominantes que impõem a visão de mundo no campo de produção e disputa simbólico.

O que a AAPSA oferece

Os cursos, desde a sua nomenclatura ("Eu... Cada vez melhor!"), e as palestras trazem os mesmo temas discutidos no item precedente e acentuam a busca pessoal na esfera das relações de trabalho.

> Cursos:
>
> Eu... Cada vez melhor!
> 1. Competitividade: seu adversário é você mesmo!:A competição: uma contingência; Preparando-se para competir; As metas e os sonhos; O corpo e a alma; Aprendendo com as lições de cada dia Ampliando o conceito: competição e cooperação; O ser que aprende ao ensinar; Ultrapassando o limite da competição.
> 2. Mudanças: como sobreviver?: O indivíduo e as reações com as mudanças; Diferenças entre mudança e transição; Fases da transição; O potencial da "Zona Neutra"; Situações criativas, soluções inéditas.
> 3. Auto Estima e a magia do Marketing Pessoal: O mundo trata melhor quem se trata melhor; Saia do marasmo com entusiasmo; Visão de Mundo e sua relação com o Sucesso; O Poder do Marketing Pessoal;
> 4. Fui chamado para falar: e agora?: O impacto dos sentidos; Os seis passos da apresentação; A preparação pessoal: conteúdo, forma e controle emocional; Erros a evitar; Visualize o sucesso!
> 5. Aprendendo a aprender! Conheça o seu perfil; Conceituação da aprendizagem/ Estilos da aprendizagem; Caminhos para a eficácia pessoal" (site da associação).
>
> Palestra: "Qualidade de Vida" Resolvendo a equação da vida: Motivação + Auto-estima – Estresse = Qualidade de Vida + Produtividade + Felicidade.

Tais cursos e palestras trazem como palavras-chave a *mudança*, a *competitividade*, a *auto-estima* e a *aprendizagem*, com pretensões de ampliar a competitividade do *indivíduo*, estando, com efeito, alinhados, ideologicamente, à linguagem e aos determinantes sociais atuais, servindo para uma melhor adaptação dos profissionais em geral ao seu lugar na cadeia produtiva – conforme se observa nas teorias de administração anteriormente apresentadas. Isso desloca a crítica às determinações sociais que estruturam as relações de trabalho competitivas, logo, desiguais, para a ausência de capacidade e *competências* pessoal. Entretanto, tal alinhamento não é uma peculiaridade desta associação, como se observa a seguir.

APARH - Associação Paulista de Administração de Recursos Humanos

Como a APARH se vê:

Os agentes desta associação realizam diversos eventos para disseminar e legitimar as representações do campo de disputas simbólico da administração de pessoas, logo, reafirmando a visão de mundo da classe dominante:

> APARH - Associação Paulista de Administração de Recursos Humanos, filiada a ABRH (Associação Brasileira de Recursos Humanos), (...) se propõe a pesquisar e difundir práticas, conceitos e técnicas de Gestão de Pessoas, através da Mídia, da Internet e da participação e organização de Eventos, tais como: reuniões, palestras, pesquisas, congressos, seminários, fóruns, feiras e salões, com foco na sua área de atuação. Trata-se de um espaço importante para aqueles que buscam o intercambio profissional e que estão interessados em colaborar para o desenvolvimento humano. É, principalmente, uma entidade que acredita que as pessoas do nosso milênio serão vencedoras na medida em que detiverem conhecimentos e os utilizarem na sua mais plena capacidade em prol do seu desenvolvimento e da coletividade e que só assim acontecerá sua evolução e suas realizações.[44]

O que a APARH oferece:

Nota-se que os cursos abaixo listados estão de acordo com as técnicas discutidas anteriormente e que, ao serem reproduzidos a diversos profissionais da área, acabam por estruturar as relações sociais de trabalho:

> Cursos:
>
> 1. Cálculo de Férias;
> 2. Campanhas Eficazes de Comunicação Interna;
> 3. Atualização Gramatical e Prática da Redação Empresarial;
> 4. RH Para Não RH's;
> 5. Norma SA8000;
> 6. INSS-IR-ISS na Cessão de Mão-de-Obra;
> 7. Planejamento Estratégico de RH;
> 8. Remuneração Estratégica;
> 9. Projetos Sociais: Como Elaborar e Mensurar Resultados;
> 10. Benefícios Flexíveis;
> 11. PLR;
> 12. Preposto na Justiça do Trabalho e Passivo Trabalhista;
> 13. Recentes Mudanças da Previdência Social;
> 14. Seleção, Desenvolvimento e Remuneração baseadas em competências;
> 15. Serviço Social Realinhado à Responsabilidade Social Corporativa

[44] Esta visão foi objeto de pergunta ao representante da associação entrevistado e será analisada no Capítulo IV.

Artigo da APARH:

O artigo a seguir, de fato, contrasta com as técnicas de administração de pessoas vistas até este momento. Entretanto, não deixa de ser construído e apresentado como mais um instrumento simbólico do trabalho, uma vez que se caracteriza por prescrever e estimular o uso de algo que se conforma à suposta objetividade, conforme observar-se no artigo a seguir:

> (...) Os jovens profissionais (estagiários, contratados, trainees, etc.) que estão iniciando em sua carreira buscam trabalhar em empresas que lhes ofereçam planejamento de carreira com desafios, salário compensador, desenvolvimento e treinamentos comportamentais/específicos, benefícios, etc, mas em contrapartida as empresas por causa da globalização, competitividade e da qualidade e excelência em seus serviços buscam futuros "talentos" que se adaptem a filosofia e a cultura das empresas e, principalmente, que se sintam comprometidos com sua profissão e que 'vistam' a camisa da empresa. Por isso, é importante trabalhar no que se gosta. (...) É aí que entra e Grafologia para dar suporte tanto para os adolescentes que estão terminando o segundo grau quanto para as empresas que buscam jovens aptos, identificados com a profissão e com potencial para serem treinados e desenvolvidos de acordo com as suas necessidades e de acordo com as necessidades mercadológicas. Na verdade, é um aprimoramento e um aperfeiçoamento constante (...). A Grafologia é uma ciência (sic) que obedece a criteriosa análise científica, não tendo nada de esoterismo e misticismo. É uma ciência que existe há mais de um século muito utilizada em toda a Europa, principalmente na França, Canadá e Estados Unidos. Ela consiste em analisar e interpretar a letra (grafia) de quem escreve. (...) Estamos em uma ERA onde cada vez mais o autoconhecimento e a espiritualidade estão presentes (...) Se o jovem deseja se tornar um profissional talentoso, deve se conhecer melhor e a Grafologia pode ajudá-lo. A Grafologia analisa pontos como: caráter, temperamentos humanos, sociabilidade, empregabilidade, inteligência emocional, iniciativa, comprometimento, imaginação, criatividade, persistência, combatividade, tenacidade, capacidade para liderança, estrutura de personalidade, proatividade, coragem, ousadia, arrojo profissional, orgulho, inteligência (abstrata ou concreta), tipo de raciocínio (lógico ou intuitivo), paciência, prudência, timidez, introversão ou extroversão, expressão verbal (fluência, desembaraço, eloqüência, etc), se tem receio do futuro, se está voltado ao passado, equilíbrio emocional, (...). A decisão final sempre será do adolescente! (L. M.).

As palavras do texto acima, além de serem carregadas de ideologia, por um lado, por pretende-se universal e, por outro, por não se apresentarem enquanto tal, trazem a tentativa de convencimento do leitor, a partir do cenário sombrio criado, a fim de gerar preocupação, insegurança e, conseqüentemente, prender a atenção do enunciatário – a imagem daquele com quem se fala. Nesta medida, o que se diz são obviedades e fórmulas de garantia de entrada e permanência no mercado de trabalho, preparando o

jovem – com quem supostamente se fala – para adquirir a linguagem das organizações. Além disso, trata tal técnica como *ciência*, difundida nas terras de Smith, Newton, Marx, Weber, Einstein, Lévi-Strauss, Popper, Hawkins, Peirce, Mills, para citar alguns cientistas, mas, volta atrás ao enunciar que *estamos na ERA do autoconhecimento e da espiritualidade*. Ainda esquizofrenicamente, a autora ressalva que, como na fé mágica, e aqui não vai nenhuma crítica a essa prática, ou coisa parecida, a decisão final é sempre do *adolescente!*

Esta análise ilustra o pensamento desmobilizador, do ponto de vista político, e alienante que algumas entidades entendem as relações sociais no mundo do trabalho. Se assim não é, por que fornecer espaço a este tipo de pensamento?

Revista T&D

Como a T&D se vê:

Alinhados ao pensamento da administração de pessoas contemporânea, os agentes desta revista mostram a preocupação de utilizar os conceitos e as técnicas deste campo de relações sociais, principalmente no que tange aos programas de treinamento e desenvolvimento, como se observa a seguir:

> Uma publicação voltada para o desenvolvimento e atualização de pessoas e organizações. Informações nas áreas de Educação, Treinamento & Desenvolvimento, Recursos Humanos e Gestão Empresarial. T&D publica mensalmente o pensamento, as experiências, as pequisas (sic) e as práticas a serviço do desenvolvimento das pessoas e das organizações.

O que a T&D oferece:

Uma das sessões do *site* desta revista intitula-se "Visionary Leadership". Embora não se tenha uma definição do próprio autor quanto à necessidade deste fragmento da revista, analisando o seu conteúdo, percebe-se a existência de artigos que discutem diversos temas, como os apresentados a seguir:

> Os próximos capítulos da série 'Visionary Leadership': Função Estratégica do RH; Comunicação; Liderança Visionária; Trabalho e Remuneração; Motivação; Resultados & Performance; Como Responder às Demandas; Clima e Cultura

Organizacional; Função Social; Gestão do Conhecimento; Inovação e Criatividade; Melhores Práticas.

Artigo da T&D:

Criar e lançar idéias é importante, mas exige cuidados

O aumento da concorrência entre as empresas provoca a valorização de características pessoais até recentemente pouco exigidas dos profissionais que é a capacidade de criar, inovar e a inventar.
Quem nunca ouviu falar que hoje não basta somente conhecimento técnico é também preciso, entre outros, trabalhar em equipe, flexibilidade, participação efetiva na busca de resultados, agindo criativamente e inovando processos e métodos organizacionais.
Até agora o que você leu não traz nada de novidade, mas cabe uma informação sobre o processo criativo (...).
Algumas sugestões para as empresas incentivarem a criatividade e não recaírem no mesmo erro.
1- É fundamental a criação de incentivos a programas de treinamento que tenham como tema: motivação, liderança, times de trabalho, gestão participativa, tomada de decisões, empowerment, criatividade e inovação, soluções criativas de problemas, etc.
2- Para incentivo da criatividade é fundamental que todos da cadeia criativa sejam reconhecidos, mesmo que a idéia tenha sito transformada, embelezada não devemos esquecer de quem acendeu a primeira chama , aquele que deu a idéia inicial.Cabe ressaltar que a criatividade não nasce perfeita e que sempre requer melhorias, mas surgiu de uma necessidade e que alguém detectou e começou o processo criativo, lembre-se disso.
3- Diminuir a competitividade interna, incentivando através de bonificações idéias individuais e coletivas, tanto as sugeridas quanto às colocadas em praticas e medidas resultados. Reforço: Cuidado brasileiro é competitivo e está acostumado a trabalhar individualmente, mesmo expressando o oposto.
4- Estimule a diversidade, ela é favorável a criatividade, incentive e reconheça as características pessoais, pois no processo criativo todos são importantes, pois há muitos cérebros em funcionamento tanto aqueles que utilizam o direito quanto aqueles que utilizam o esquerdo.
(...)
Falar em criatividade empresarial é falar na busca de resultados, saídas para o desenvolvimento de produtos, processos, partindo do princípio da dialética que é pensar com a cabeça da lua, mas com os pés no chão, e entre o inicio e o fim da criação envolve muitas pessoas, mas também devemos mudar os modelos mentais que permeiam toda a organização e o mercado.
Portanto atrás de uma história de sucesso são encontrados profissionais inventivos, superando obstáculos, que não são poucos, mas saibam, vale a pena criar e inovar. Só basta tomar cuidado[45] (M. I. F.).

Tal artigo apresenta a necessidade de utilização da criatividade como forma de crescimento profissional. Entretanto, alerta para os riscos envolvidos na disseminação das mesmas através dos colegas da empresa. Isso porque estes podem roubar a idéia e

[45] Extraído do site da empresa e editado por este pesquisador.

deixar o idealizador sem o crédito. Por outro lado, apresenta dicas para que os agentes de decisão das empresas fomentem a produção de novas e criativas idéias, de modo a poder enfrentar as dificuldades de um "mercado cada vez mais competitivo".

Nota-se, neste artigo, tanto o estímulo à utilização das técnicas de administração de pessoas, a fim de controlá-las e direcioná-las à realização de certas metas, como a tentativa, não exitosa, portanto, de introduzir ao debate o conceito de dialética, que, conforme nota-se, não há maiores aprofundamentos acerca deste método, muito menos acerto na pretensa explicação. Neste sentido, o artigo, ideologicamente, apresenta asserções quanto à *natureza* do brasileiro quanto à competitividade, sem fornecer maiores explicações e comprovações de tal afirmação, sendo esta a tônica do artigo: afirma, mas não analisa.

Revista Você S.A.

Como a Você S.A. se vê:

Pode-se observar como esta revista traduz e reproduz as técnicas de administração de pessoas pela análise das seguintes afirmações extraídas de seu site:

> VOCÊ S/A é mais do que uma revista. É uma comunidade de mais de 1 milhão de profissionais que têm os mesmos sonhos, dificuldades e ambições. VOCÊ S/A tem sido a porta-voz de uma nova geração de profissionais brasileiros. A geração que está vencendo os desafios da globalização e da competitividade. A geração que está mudando as empresas e a forma como trabalhamos. Uma geração que assumiu a responsabilidade pela própria carreira (...). É a marca para quem faz diferença, tem atitude e administra com excelência sua vida profissional. Planejamento e desenvolvimento de carreira, relações no ambiente de trabalho, desempenho individual, empregabilidade, investimento pessoal e orçamento familiar são alguns dos temas ligados à marca VOCÊ s.a.
>
> Nossa Missão
>
> 'Ser o veículo indispensável para informar, desenvolver e inspirar profissionais éticos, competentes e apaixonados, capazes de fortalecer e melhorar as relações entre pessoas, organizações e sociedade.'.
>
> Visão
>
> 'Na sociedade do conhecimento o trabalho deve ser uma fonte de prazer e de realização profissional e pessoal'.

> O que prezamos*
>
> Sucesso, inovação, liderança, visão crítica, entusiasmo, trabalho e beleza.
>
> O que prezamos*
>
> O trabalho como forma de realização pessoal - As empresas que respeitam e valorizam seus funcionários - Os profissionais que desejam aprender, se desenvolver e crescer.

Percebe-se que, além de os agentes produtores da revista apresentarem-na como uma vasta inserção entre um certo número de profissionais brasileiros, colocam-na, ainda, como uma publicação legitimada no cenário midiático e que serve como alternativa de leitura àqueles que se identificam com os mesmos valores simbólicos acima apresentados. O que aparentemente mostra-se deslocada, em uma superficial análise, é a presença da palavra *beleza*. Entretanto, ao analisá-la com maior atenção, percebe-se que a preocupação com a estética dos trabalhadores deriva da falta de sentido do trabalho atual, uma vez que a revista procura reforçar, na parte *o que prezamos* o trabalho c*omo forma de realização pessoal*. Se se anuncia isto, é porque isto não existe. E se se anuncia a *beleza*, é porque ela também inexiste. Se se impõe uma forma de beleza, talvez não seja pelo culto ao Belo como ética social, mas como imposição de um determinado tipo de beleza, com significados para estruturar certas condutas e imagens no âmbito do trabalho. Simbolicamente, a revista procura, portanto, estruturar o campo das relações de trabalho – ditando regras não apenas de ação para o *sucesso* como também padrões estéticos dominantes – ao mesmo tempo em que é nele estruturada, senão não teria espaço para legitimar-se entre os agentes que a consomem, logo, não venderia.

O que a Você S.A. oferece:

Os agentes que produzem esta revista parecem dialogar com um público com extrema insegurança quanto às suas condições de trabalho, portanto, de sua sobrevivência no mercado capitalista. Ao mesmo tempo, procura incentivá-lo a continuar tentando ao apresentar-se como um foro de dicas e sugestões para superar os reveses estruturais, como observar-se no seguinte excerto:

---

* Cópia integral do site da empresa.

> O que trazemos para você todos os meses
>
> 1. Os personagens que estão revolucionando o mercado de trabalho - e seus valores
> 2*. O debate e as polêmicas que podem mudar a maneira como você trabalha
> 2. As tendências do mercado de trabalho no Brasil e no mundo 4*. As respostas às dúvidas, desejos e necessidades dos profissionais brasileiros
> 3. Os caminhos para você encontrar realização pessoal por meio do trabalho
> 4. As conexões que vão colocar você em contato com outros profissionais que têm experiências para compartilhar.

Abaixo, apresentam-se algumas frases que a revista traz tanto no *site* quanto em suas publicações:

> "A verdadeira amizade é como a saúde perfeita: seu valor raramente é reconhecido até que seja perdida" (Charles Caleb Colton).
> "O problema não é o problema. O problema é a atitude com relação ao problema" (Kelly Young).
> "Só há progresso onde existe esperança" (Steven Spielberg).
> "Talento é dom e paixão, um desejo de vencer tão intenso que nenhuma força no mundo consegue detê-lo" (Neil Simon).
> "Meu interesse está no futuro, pois é lá que vou passar o resto de minha vida" (Charles Kettering).
> "O futuro tem muitos nomes: para os fracos, ele é inatingível; para os temerosos, ele é desconhecido; para os corajosos, ele é a chance" (Victor Hugo).
> "A vida é maravilhosa se você não tem medo dela" (Charles Chaplin).
> "Pense como uma pessoa de ação e aja como uma pessoa que pensa" (Henri Louis Bérgson).

Pode-se supor que o público com quem a revista procura construir para dialogar aprecie dicas e informações rápidas que prescindam de conteúdos teoricamente construídos e de mediações entre o que se diz e o que o público absorve na leitura. Ainda, ao se trazerem fórmulas de sucesso e personagens que *deram certo*, os autores da revista parecem infantilizar a comunicação, entendendo o seu público como tal. Constroem um *ethos* que, ao mesmo tempo em que procura maneiras de identificação com o leitor, afasta-o devido ao estilo de pai–consultor[46] que assume. Isso porque aponta respostas e caminhos repletos de certezas, apresentando-se como possuidores de *saberes* e *poderes* para *poder-fazer* com que o leitor, entendido como frágil e dócil, tomado pelas inseguranças da vida profissional atual, crente no poder dos símbolos apresentados pela revista, possa adquirir confiança o suficiente para estabelecer-se em supostos locais de segurança e estabilidade.

---

[46] Pai, no sentido de estar acima do leitor, aquele que detém o poder de manipulação e imposição de saberes e vontades. Consultor, posto que fornece análises e dicas a serem seguidas.

Assim, os leitores devem identificar-se com um outro que ousou e chegou. A prescrição deve ser seguida, uma vez que deu certo. O próprio leitor deve-se anular, correspondendo à anulação pretendida pelos agentes da revista. As dicas e respostas a problemas comuns, manter-se empregado, por um lado, e encontrar um espaço de identificação num contexto sócio-econômico fragmentado, por outro, são aplicadas integralmente. Herméticas e incontestáveis, portanto, ideológicas, servem de conforto à insegurança dos leitores. Prometem o ideal no real. Fazem com que o *parecer* esconda o que *não é*. Mentem, portanto. Os que acreditam fazem-no por não acreditar. Ou seja, quanto mais hiperbólico e individual são os exemplos, mais a identificação se faz necessária. O leitor deve negar a sua narrativa, a sua transformação e adotar outra. O leitor torna-se passivo, reificado no próprio nome da revista: *alguém sociedade anônima* (Você S/a.).[47] Aparentemente, utilizam, nesta revista, os mesmos esquemas comunicativos[48] que entretêm os adolescentes em outras publicações da mesma editora.

Como nos mostra Bourdieu (2000) a adesão pura e simples a uma idéia, a um argumento etc. não ocorre sem a concessão da parte que se deve convencer. Para ele,

> (...) os agentes sociais e os próprios dominados estão unidos ao mundo social (até mesmo ao mais repugnante e revoltante) por uma relação de cumplicidade padecida que faz com que certos aspectos deste mundo sejam sempre além ou aquém do questionamento crítico. É por intermédio dessa relação obscura de adesão quase corporal que se exercem os efeitos do poder simbólico (p. 60).

Pode-se, assim, afirmar que tanto as associações quanto as publicações apresentadas procuram, como verificou-se, reproduzir a linguagem aceita e propalada no mundo do trabalho atual. Fornecendo cursos, palestras, treinamentos, especialistas, do lado das primeiras, e artigos de especialistas, dicas, fórmulas de sucesso, do lado das revistas, verifica-se um alinhamento direto com algumas crenças difundidas nas empresas e

---

[47] Embora não fosse necessário, fez-se uma análise discursiva para mostrar alguns dos mecanismos utilizados pelos agentes da mídia para convencer os leitores do cenário de insegurança existente no mundo do trabalho atual e fornecer dicas para a superação desses obstáculos. Procedendo assim os agentes de Você S/a reforçam o pensamento da administração de pessoas atual, colocando a responsabilidade de desenvolvimento ou *fracasso* no próprio sujeito. Tal análise baseia-se na teoria do discurso greimasiana, estudada na disciplina de pós-graduação do Prof. Dr. José Luiz Fiorin, do Departamento de Lingüística da Universidade de São Paulo, intitulada *Teoria do Discurso: Organização da Narrativa do Discurso*, ministrada no 1º semestre de 2003.

[48] Cores utilizadas nas matérias publicadas; tipo de linguagem adotada para transmissão das informações; tipografia adotada; ícones hiperbólicos; exemplos de sucesso.

faculdades quanto à necessidade de o indivíduo preocupar-se com o seu próprio desenvolvimento e carreira, dada a competição do mercado. Uma vez que tais publicações são vendidas e tais associações são, por uma razão ou outra, procuradas, este discurso é eficaz e objetiva-se nas relações de seus agentes sociais, estruturando-as. Pode-se inferir que essas entidades e revistas auxiliam na construção simbólica do campo de administração de pessoas, uma vez que, ao analisarem-se as entrevistas, observa-se a utilização de tais estruturas simbólicas, em maior ou menor proporção, pelos agentes entrevistados.

3. A FALA DOS ADMINISTRADORES DE PESSOAS.

> Por oposição, por exemplo, ao carisma burocrático que permite ao chefe administrativo obter uma forma de sobre-trabalho e de auto-exploração, as novas estratégias de manipulação – "enriquecimento das tarefas", estímulo à inovação e à comunicação da inovação, "círculos de qualidade", avaliação permanente, auto-controle –, visando favorecer o investimento no trabalho, são explicitamente enunciadas e conscientemente elaboradas, com base em estudos científicos, gerais ou aplicados a uma dada empresa particular.
>
> Pierre Bourdieu (2001: 250).

3.1 PROCEDIMENTO PARA A ANÁLISE DAS ENTREVISTAS

Questões e roteiro de entrevista

As questões foram formuladas previamente ao ato das entrevistas. Assim, decidiu-se fazer um roteiro estruturado de pesquisa para auxílio no campo. Contudo, deixou-se uma margem de liberdade no roteiro, a fim de aprofundar aspectos que não ficaram plenamente entendidos nas respostas dos entrevistados. Para além disso, procurou-se construir uma relação com esses de modo a aproveitar as suas experiências na elucidação de questões que, por uma razão ou outra, não tenham sido previstas.[49]

Finalmente, as questões das entrevistas foram elaboradas por grupos de entrevistados, com seus respectivos códigos de análise, da seguinte maneira: 1) profissionais de RH atuantes em empresas (EE); 2) profissional atuante em associações (EAs); e 3) pesquisador acadêmico (EAc). Houve ainda perguntas comuns aos diferentes grupos para comparação das respostas dos questionamentos similares. Omitiram-se, na análise da entrevistas e em sua transcrição, dados distintivos tanto dos entrevistados quanto das empresas, restringindo-se a fornecer informações genéricas para contextualizar o local de onde se olhou. No APÊNDICE B, apresentam-se o roteiro e as questões das entrevistas:

[49] Tal flexibilidade pode ser verificada nas eventuais indagações adicionais aos entrevistados após concluírem as suas respostas.

Entrevistas: execução e conseqüências

Analisaram-se, primeiramente, o perfil dos informantes – parte integrante do questionário –, e, em seguida, as respostas dos entrevistados, encaminhando uma análise suficientemente aprofundada do que foi dito, a partir das transcrições dos discursos dos questionados. Aqui, não se reproduzem todas as respostas, mas aquelas que se apresentaram mais amiúde ou a que sintetizar o conjunto de respostas obtidas. Quando houve discrepância nas respostas, discutiram-se e analisaram-se tais divergências. Finalmente, encaminham-se a apresentação e a discussão do contexto, das situações e das respostas previstas e não-previstas no momento da entrevista.

Não se pretende, neste momento, fazer uma análise do discurso, a partir das respostas obtidas. Infunde-se, sim, em diferentes níveis de análise. A primeira, quanto ao conteúdo das respostas dos entrevistados, elucidado com comentários explicativos, alusivos à teoria, quando necessário, e identificado à posição do entrevistado (EE, EAs e EAc). A segunda se deu na comparação das respostas que se reafirmam ou divergem – em aparência ou conceitualmente. Posteriormente, fez-se uma interpretação das respostas sintetizadas em grupos de variáveis, apresentadas e descritas a seguir. Na quarta análise, apresentam-se o perfil dos entrevistados, o contexto das entrevistas e as impressões relativas aos sujeitos de pesquisa.

Estrutura para análise das respostas[50]

Podem-se dividir as questões em 3 blocos de perguntas. O primeiro refere-se às funções da área de administração de pessoas e aos seus impactos sobre as empresas e as pessoas. O segundo relaciona-se aos determinantes externos e internos à área de administração de pessoas. Finalmente, o terceiro bloco procura investigar a atuação dos agentes entrevistados na área de administração de pessoas, tendo em vista as suas atividades profissionais. Assim, pode-se classificar as questões da seguinte maneira:

QUADRO 1: Aglutinação das questões por bloco de resposta

Blocos	Descrição	Questões referidas
1º	Funções e impactos	2, 3, 4, 9, 10, 11, 12, 14, 15, 16, 17 e 18
2º	Determinantes	1, 5, 7, 8, 10, 13 e 14
3º	Atuação dos agentes	6, 9, 10, 12, 13, 14 e 17

[50] Estrutura proposta a partir dos objetivos perseguidos para a análise da prática da administração de pessoas pelos gestores de recursos humanos das empresas. Observa-se, ainda, que uma mesma questão pode pertencer a dois ou mais blocos, dada a sua abrangência.

3.2 ANÁLISE DAS ENTREVISTAS

Perfil dos entrevistados

Conforme se observa no questionário, propôs-se aos entrevistados, inicialmente, que expusessem as suas experiências profissionais e pessoais, de modo que se pudesse compreender o seu envolvimento e, por conseguinte, entendimento da área onde atuam.

Quanto à idade, todos os entrevistados possuem mais de trinta anos, sendo o tempo de atuação em recursos humanos superior a quinze anos. Como última titulação, a maioria dos entrevistados possui pós-graduação em curso *lato sensu*, especificamente, em MBA (Masters in Business Administration), tendo a outra parte pós-graduação em curso *stricto sensu*.

Invariavelmente, todos os entrevistados atuaram em diversas áreas de recursos humanos como, por exemplo, contratação, administração de cargos e salários, treinamento etc., o que parece indicar um bom conhecimento dos processos desta área de conhecimento e prática administrativos. O tempo de atuação nessa área reforça essa asserção. Apenas o entrevistado EAc não trabalhou por muito tempo em empresas, dedicando grande parte de sua vida profissional ao ensino, à pesquisa e à consultoria.

Quanto às atribuições dos entrevistados que atuam em empresas, majoritariamente, respondem por todas as etapas do processo de administração de recursos humanos, possuindo elevados cargos funcionais. O representante da APARH disse-se responsável pela ergonomia e qualidade de vida no trabalho, realizando eventos nessas áreas. Esta associação possui cerca de cinco mil filiados, porém um quinto contribui financeiramente com a instituição, que possui uma estrutura de funcionários mínima.

Quanto às literaturas estudadas ou de conhecimento dos entrevistados, as mais citadas foram as revistas *Exame* e *Você S/A*, da editora Abril, e as revistas especializadas em negócios como a *Harvard Business Review*, da universidade de mesmo nome, a *Revista de Administração de Empresas* (RAE), da Fundação Getúlio Vargas (FGV), e a *Revista de Administração da Universidade de São Paulo* (RAUSP), da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da USP. Pode-se supor que os entrevistados que atuam

nas empresas tomaram maior contato com as revistas especializadas devido ao curso de MBA que realizaram, recentemente, na FEA-USP. Isso porque, tais literaturas possuem uma intensa linguagem acadêmica e afasta-se, de certo modo, da linguagem cotidiana das empresas. Pode-se ilustrar isso com a seguinte resposta do EE2:

> literatura mais acadêmica e bom, como eu comecei a fazer o MBA de RH eu comecei a ler um pouco mais. Mas eu não tinha muito hábito de ler... um ou outro livro né?

A fala dos entrevistados

Passa-se, agora, à análise das respostas tendo em vista a seqüência das perguntas, que foram, conforme apontou-se anteriormente, divididas e analisadas ulteriormente em blocos previamente descritos[51].

Questão 1: Historicamente, tanto as teorias como as práticas de Administração de Pessoas têm passado por diversas transformações. Comente esta afirmação.[52]

Em todas as respostas, excetuando a do representante da associação, os entrevistados marcaram a antinomia *Administração de Recursos Humanos Tradicional* e *Administração de Recursos Humanos Atual*, sendo que o EAc descreveu cada ciclo ocorrido no desenvolvimento dessa função. No primeiro caso, afirmam, em sua maioria, que essa área possuía funções operacionais de contratação e demissão, sem prestígio na empresa, com muitos funcionários para cuidar dos procedimentos burocráticos etc. Havia, assim, uma visão restrita não apenas da área como das pessoas, no que tange ao potencial de desenvolvimento tanto da primeira quanto dessas últimas. EE1 afirma:

> (...) até teve a fase de administração de pessoal puro, né? Que é só você admitir e demitir e... não tinha papel nenhum adicional a não ser isso aí. Então inclusive as pessoas saíram um pouco da área de RH, as pessoas geriam as pessoas, né? Elas simplesmente quando tinham um problema, mandavam para o RH para demissão ou então para admitir alguém e tal.

Entretanto, esta fase inicial da área nas empresas, principalmente nas médias e grandes corporações, foi parcialmente superada pela re-significação da administração de

---

[51] Manteve-se a fala dos entrevistados sem alterá-la para não mudar o tom, portanto, o seu sentido.

[52] Pretende-se aqui apreender o conhecimento e as impressões dos entrevistados quanto ao desenvolvimento histórico da área de administração de pessoas.

recursos humanos pelo seu acumulo de funções. Não mais justificava a existência de uma área com profissionais apenas respondendo a demandas operacionais, mas pessoas que pudessem contribuir para o negócio da empresa em si. Assim, houve uma redefinição das tarefas a ser executadas pelas pessoas de recursos humanos, que passaram a desempenhar atividades menos operacionais e mais simbólicas. A essa nova fase da administração de pessoas está-se chamando de *atual*.

Aqui, os seus profissionais entendem a área como um facilitador das relações de trabalho. Ou seja, apresentam-se, conforme explicitado na análise da última questão, como catalisadores entre os objetivos e estratégias organizacionais e os funcionários, devendo, assim, o que para este trabalho é de grande relevância, lançar mão de inúmeros instrumentos de gestão para atingir o fim almejado. Alguns entrevistados chamam essa etapa de inserção estratégica da área de recursos humanos na empresa, posto que passa a participar mais amiúde e estreitamente dos negócios.

Assim, EE3 enfatiza:

> (...) a área de recursos humanos é mais um facilitador né? (...) E administração de pessoal, já tem empresas inclusive que tinha no passado mais e que não mais recursos humanos para pagamento de folha... o trivial, controle de contas... essas coisas todas não existem mais. Então essa é a grande virada. Hoje a gente vai buscar realmente os talentos e conservar realmente esses talentos buscando ferramentas para que o gestor possa ficar muito mais estratégico do que o operacional.

Tal *virada* veio sendo empreendida, conforme constata-se em capítulos precedentes, devido aos determinantes materiais e simbólicos externos e internos às empresas: a maior exigência de qualificação da mão-de-obra; a intensa concorrência entre as empresas, impondo similitude nas ferramentas de gestão utilizadas; a redução dos postos de trabalho pelas sucessivas reestruturações produtivas; o tipo de formação dos profissionais de recursos humanos, que entram em contato com inúmeras técnicas de gestão e as tomam como eficientes para uma melhor produtividade, passando a aplicá-las em suas atividades produtivas – como será visto nos discursos dos entrevistados; o foco cada vez maior das empresas nos gerentes ou gestores – devido às reestruturações observadas –, que passam a desempenhar funções mais generalistas etc. Tudo isso, entre

outros determinantes que serão analisados, contribui para um re-posicionamento da área e dos profissionais de administração de recursos humanos.

Entretanto, para todos os entrevistados a área de recursos humanos ainda não possui o reconhecimento que lhe cabe. Para EE1:

> (...) o RH está mais desenvolvido, mas eu também não (...) que esta coisa de fazer o RH estratégico, participar de negócios e na, na, na... eu acredito, lógico nisso, mas eu ainda não consigo enxergar isso em algumas organizações sabe? (...) uma das coisas que eu percebo, que eu percebi ao longo da minha vida é que assim: também depende muito do primeiro homem.

Pode-se então encaminhar a seguinte pergunta: se a administração de recursos humanos é tão importante para a compreensão do comportamento das pessoas e, por conseguinte, para melhorar e ampliar a produção, por que as empresas ainda a colocam em segundo plano? Por que essa dependência de um alto executivo ou, como outro entrevistado aponta, da cultura da organização para dar importância à área e aos seus profissionais? Procuram-se encaminhar alguns possíveis esclarecimentos a essas questões ao longo deste capítulo.

Questão 2: Qual a relação da área de administração de pessoas com as outras áreas da empresa?[53]

Para todos os entrevistados*, houve um aprofundamento na relação da área de administração de recursos humanos com as outras áreas da empresa, dada a nova configuração da área, discutida na questão anterior. Com a função de facilitador, EE3 diz que a relação*

> (...) é completa na medida em que você busca identificar essas áreas como seus filhos. Então essas áreas... as áreas que empregam pessoas ou que tem pessoas, a gente tem que buscar identificar quais são os seus desafios, quais são as suas dificuldades, quais são os seus problemas. E o que que a gente pode ajudar, por exemplo, e... facilitar a vida do indivíduo.

Tais dificuldades podem-se generalizar, caso a área de recursos humanos não seja envolvida nas decisões de outras áreas da empresa, como finanças, marketing, contabilidade etc. quando se trata de problemas com as pessoas. Assim, EE1 afirma que:

---

[53] O intuito desta questão é investigar quais possíveis conflitos e alianças surgem no ambiente de trabalho entre a área de recursos humanos e as demais, tendo em vista o seu reconhecimento na empresa.

> (...) lidar com pessoas exige... não é por uma máquina para aquilo ali, exige um processo de análise um pouco maior do que simplesmente: "Ah, o Rodrigo é o chefe!", "Ah, mas por quê?", "Ah, porque eu acho!" Parece uma coisa bem fácil, mas que na verdade exige uma coisa um pouco mais de análise, né?.

Essa análise a que o entrevistado se refere tem como pressuposto as possíveis interpretações que outros funcionários elaborarão em virtude das decisões tomadas e das ações realizadas quando se promove, demite-se, treina-se etc. outros funcionários, ou –introduzindo um termo que será recorrente nas entrevistas e analisado–, clientes.

Assim, para os profissionais de recursos humanos, conhecer as outras áreas, as suas especificidades, o seu *modus operandis* e até as suas técnicas e teorias, auxiliam-nos neste trabalho de reconhecimento, posto que conseguem acessar os códigos de que os outros profissionais se valem para interagir e se comunicar.

Complementarmente, EAc resume a integração da área de administração de pessoas com as outras áreas da empresa, mostrando que essa maior relação contempla a estratégia de imprimir esforços para a consecução dos objetivos organizacionais ao apontar que se deve

> sair desse conceito de área funcional, cada um trabalhando de uma forma auto contida (risos), para passar para uma abordagem mais integrada, integrada à contribuição para o objetivo final, ou para missão da organização, e integrada também com as ações das diversas áreas, né? Inclusive tem empresas hoje que nem estão usando mais esse conceito de área funcional (risos) né... Elas estão usando estruturas, estruturas por projeto, né.

Questão 3: Que associações, entidades ou publicações você conhece na área de administração de pessoas? Procure tecer alguns comentários.[54]

Quanto às entidades, as mais citadas foram a ABRH e a APARH, servindo, para os entrevistados, tanto como fonte de informação na área como um local para troca de experiência profissional e de oportunidades de empregos. Assim, para o representante da associação, algumas das funções das entidades são a "troca de informação, troca de

[54] Os objetivos desta pergunta são: 1) tentar entender as alianças feitas pelos profissionais de recursos humanos com profissionais de outras entidades para ampliar o campo de influência da área e 2) entender em quais publicações técnicas os profissionais se baseiam para exercerem as suas atividades.

candidatos, troca de benefícios, troca de acesso a treinamento e a própria troca de empresa do próprio profissional".

Com relação às publicações, além das revistas de grande circulação como Exame e Você S/A, T&D, objeto de análise anterior, os entrevistados buscam informações em revistas acadêmicas como a RAE[55], da Fundação Getúlio Vargas, RAUSP[56], da FEA/USP, e a Harward Business Review, entre outras.

A despeito da qualidade do conteúdo das revistas de grande circulação, para os entrevistados, a sua leitura é quase que compulsória, para atualizar os signos que compõem o mundo do trabalho, genericamente, e as relações sociais dentro das empresas, especificamente. Assim, EE1 afirma que "a Exame mesmo é uma revista que eu leio porque você tem que estar atualizado do que está acontecendo, mas o conteúdo às vezes também é muito... fútil."

Neste posicionamento da área de recursos humanos na empresa enquanto área com certa importância nas decisões corporativas, o entrevistado EE2, referindo-se às publicações e às entidades de administração de pessoas, aponta que

> (...) o profissional de RH não pode ficar restrito às verdades da área de recursos humanos, porque as verdades da área de recursos humanos têm uma interface com as outras áreas (...). Não adianta você falar que RH, como todo mundo costuma dizer que o RH é fundamental nas organizações. O fundamental nas organizações é dar lucro. É atender o seu cliente (risos). Depois você vai discutir, de fazer isso de uma forma justa, de uma forma honesta né? (...) Eu estou aqui para gerar lucro para a organização onde eu trabalho que é uma empresa familiar, é uma família que é proprietária e essa família obviamente busca dividendos. Lógico que tem toda uma preocupação social, uma preocupação de tratar bem os seus recursos humanos, mas no frigir dos ovos, né? Quer rentabilidade, quer crescimento. Quer retorno sobre o investimento. Então eu acho que é extremamente importante que a área de recursos humanos não fique fechada em si mesma, que não fique olhando para o próprio umbigo, mas que ele esteja sim cada vez mais interagindo com as áreas meio e as áreas fim da própria organização, seja produção, seja operação, seja logística, seja marketing, não importa.[57]

Este longo trecho será objeto de análises futuras também. Mas, como esta resposta, aparentemente deslocada, foi dada nesta terceira questão, tecem-se alguns breves

---

[55] Revista de Administração de Empresas.
[56] Revista de Administração da Universidade de São Paulo.
[57] Contextualiza-se esta resposta ao apontarem-se algumas características deste entrevistado no item ulterior.

comentários quanto ao seu conteúdo, indicando, desde já, que uma segunda análise comparativa será realizada na questão dezessete.

O que se nos esclarece, portanto, é essa dificuldade mesma de a área de recursos humanos conquistar um espaço de destaque na empresa. Parece pouco que os seus profissionais busquem suporte em revistas especializadas em comportamento das pessoas ou em associações representativas, caso não se apropriem da linguagem do mercado em suas práticas diárias e em suas relações com as outras áreas.

Questão 4: Qual é a função da sua associação para as empresas na área de RH;[58]

O entrevistado coloca como principal função da associação a integração de diversas teorias e técnicas de acordo com as tendências. Além disso, serve de "plataforma política" para as empresas e para os profissionais da área de administração de pessoas, isso ao servir de espaço de encontro de pessoas e de troca de informações técnicas, a partir dos eventos que realiza, e de oportunidades de empregos.

Entende-se, com isso, que a associação possui uma baixa inserção dentro das empresas, posicionando-se com maior destaque na atração de pessoas ligadas a recursos humanos, fato que a exime das discussões de terceirização da área, do papel da administração de recursos humanos nas empresas, restringindo-se, portanto, a incorporar as novidades e tendências – leia-se modismo – dessa área de conhecimento, além de servir de ponto de encontro dos consultores de recursos humanos, que perderam seus empregos na reestruturação administrativa dos anos oitenta e noventa, conforme analisa-se à questão treze.

[58] O objetivo desta questão é entender as possíveis alianças feitas entre empresas-associações ou profissionais de RH-associações e quais as conseqüências para essa área.

Questão 5: Como as determinações do ambiente externo – sociais, políticas, econômicas e culturais – impactam as ações dos profissionais de RH no dia-a-dia de trabalho?[59]

Todos os entrevistados enfaticamente concordam que as diversas variáveis do ambiente externo interferem direta ou indiretamente nas suas ações diárias embora cada um tenha escolhido um tema para aprofundar um pouco mais a resposta, de acordo com as suas preocupações momentâneas.

Houve, portanto, respostas tanto relativas às pessoas como às estruturas da área de administração de pessoas e das empresas no geral. No primeiro caso, colocou-se a necessidade de o profissional de recursos humanos, por um lado, estar cada vez mais informado acerca das mudanças técnicas em suas área de atuação, a fim de manter-se atualizados. Isso, adicionado às novas formas de organização do trabalho, dadas pelas terceirizações, fusões e aquisições, leva a um acúmulo de funções e tarefas pelos funcionários, interferindo nos resultados de seu trabalho.

Por outro, os profissionais de administração de pessoas hão que se atentar às dinâmicas sócio-econômicas, pois que poderão afetar a produtividade dos demais funcionários. Aqui, EE3 afirma:

> (...) tudo que interfere na vida do indivíduo nós temos que ter atenção porque de uma maneira ou de outra nós vamos ter que buscar uma resposta aos anseios de uma forma ou de outra também. De repente começa a significar uma pesquisa de clima produzida interno que não tem nada haver com a realidade, que faz parte da vida do indivíduo, problema de segurança, ele está passando por problemas, ele está passando por uma pressão lá fora, ele precisa ganhar mais, para ganhar mais ele precisa ser sacrificado da atividade familiar e isso vira um círculo vicioso.

Percebe-se aqui a nítida separação entre trabalho e vida familiar, oposição marcante da sociedade moderna, há muito analisada por Mills (1981: 251), ao apontar que

> a separação entre o trabalho e o lazer, entre o trabalho e a cultura, é admitida como um fato normal. Se seu modo de ganhar a vida não estimula seu modo de viver, eles procuram construir uma existência verdadeira fora do trabalho. O trabalho torna-se um sacrifício de tempo, necessário para construir uma vida exterior a ele (...).

[59] O intuito aqui é apreender a importância do ambiente externo para potencializar mudanças no âmbito organizacional. Nisso, pretende-se investigar o papel dos profissionais de RH e as mudanças na área.

A despeito da análise da satisfação do trabalhador com o seu trabalho, assunto que se retoma ainda neste capítulo, o autor reforça a necessidade de olhar a dicotomia enunciada por este e pelos outros entrevistados. Ora, se o trabalho aparece na categoria do *dentro* e a vida pessoal, por assim dizer, está no *fora*, onde se encontram as complexidades da vida social – em suas mazelas e diversidades –, cabe aos profissionais de administração de pessoas, segundo eles próprios, entender os dois contextos para garantir que o trabalho seja feito. Não apenas isso, mas que agregue valor aos clientes internos e externos. Mais uma vez, o papel de facilitador da área de recursos humanos para a consecução dos objetivos organizacionais aparece explicitamente no discurso de seus agentes.

Essa maior exigência dos profissionais de recursos humanos que não apenas devem ter um conhecimento técnico das diversas tarefas a ser executadas, mas uma visão mais ampla das dimensões administrativas, leva ao acúmulo de trabalho para esses profissionais, donde, *mutatis mutandis*, pode-se encontrar as suas raízes no seguinte trecho:

> A nova gerência científica (originada nas Ciências Sociais) começa precisamente onde Taylor parou ou onde suas idéias ficaram incompletas; estudiosos de 'relações humanas nas indústrias' analisaram não a iluminação e a limpeza dos banheiros, mas as *cliques* sociais e o estado de espírito dos empregados. Na medida em que uma produção eficiente e sem perturbações envolve elementos humanos, o demiurgo administrativo deve tratar de controlá-los. Assim, na fábrica e no escritório, o mundo a ser administrado passa a incluir a estrutura social, os problemas humanos e a personalidade do homem como trabalhador (MILLS, 1981: 251).

Entender o ambiente externo e as suas conseqüências possíveis para os funcionários das empresas torna-se, portanto, tarefa fundamental para os atuais trabalhadores de gestão de pessoas. Ou seja,

> tudo que exerce uma pressão sobre o cidadão enquanto pessoa, interfere na vida da empresa (...).Então toda atividade externa que impacta o indivíduo, desde uma mesa cheia de impostos até problemas sociais como violência, né? Vão impactar na pessoa, vão trazer algum tipo de problema para a empresa. E nós do recursos humanos deveríamos ter principalmente uma sinalização, um acompanhamento disso para poder até auxiliar não é? A eliminar essa pressão ou a controlar...

> eliminar não, mas enfim, reduzir a pressão né?.[60] Logo, o profissional de RH que não esteja conectado com o que está acontecendo com as demandas sociais, demandas políticas e econômicas, ou seja, não esteja fazendo essa integração e interação com o meio ambiente ele está superado, está ultrapassado.[61]

Nitidamente, vê-se a nova preocupação dos gestores de recursos humanos com aspectos aparentemente alheios à sua área de conhecimento. Além das preocupações com as operações da área, esses profissionais devem atentar-se aos condicionantes sociais que poderão trazer problemas à empresa, de modo a poder identificá-los e controlá-los em sua manifestação, em sua aparência, portanto, em seus resultados. Objetivamente, o olhar desses profissionais parece estar no *bottom line* – lucro – da Demonstração de Resultados (DRE) da empresa e não mais, se é que já esteve – ao menos esta pesquisa não acusa isto –, na qualidade de vida das pessoas. Talvez, devido ao que se mostrou no capítulo segundo quando Fischer analisa a necessidade de as empresas tornarem-se competitivas.

Isso aparece com maior destaque na fala do entrevistado acadêmico, ao enfatizar que

> na realidade essa análise do ambiente externo é parte de qualquer planejamento estratégico ... e então essa discussão é bem abrangente, porque qualquer planejamento que se faça ... estratégico em gestão de pessoas você vai ... umas das vertentes para você analisar é o seu ambiente social e o seu ambiente de tarefas.

Além de este entrevistado fazer um longo preâmbulo acerca dos determinantes externos que interferem tanto na contratação dos jovens em seu primeiro emprego quanto na permanência ou saída dos profissionais com mais experiência profissional – com a criação e extinção de ocupações –, ainda discorre sobre a legislação e as relações sindicais. Tudo torna-se preocupação do gestor de recursos humanos atualmente na concepção estratégica de administração de pessoas.

---

[60] EE3.
[61] EE2.

Questão 6: Quais aspectos de administração de pessoas você julga mais importantes? Por quê?[62]

Nesta questão, as respostas foram bastante diversas, porém em termos. O que mais se destacou foi a necessidade de qualificação profissional, de aprendizado contínuo dos trabalhadores e da gestão do conhecimento. Assim, o que os profissionais de recursos humanos entendem como exigência aos trabalhadores atuais é que tenham uma postura individual ativa na busca de informações para contribuir para a empresa e, em contrapartida, este conhecimento deve ser administrado para que esteja disponível à empresa, caso o profissional não seja mais seu funcionário.

Outros três temas aparecem como resposta a essa pergunta: benefícios, cultura organizacional e comunicação. Para o entrevistado EE3, um bom pacote de benefícios serve, de um lado, para dar maior segurança ao trabalhador e à sua família no que tange à questão da saúde, e, por outro, para servir de diferencial competitivo em relação às outras empresas, uma vez que, no geral, como será visto, todas as empresas ajustam o salário pago aos trabalhadores de acordo com a média de mercado.

Para ilustrar isso, esse entrevistado afirma:

> (...) a parte de... de benefícios mais em termos de acompanhamento das tendências, em cima das grandes possibilidades, do papel que as empresas podem assumir e como ela pode administrar esse papel e quando terceirizar vai deixar quantos desempregados, né? Aí o benefício é mais para ser competitivo com relação ao mercado que tem a possibilidade de emprego, buscando os melhores... (...) os benefícios que nos dão segurança para a vida da família de uma maneira geral sempre interfere bastante no orçamento familiar e sem prejudicar tanto a empresa que também tem limite com o que eles podem contribuir. Salário é o menor, eu acho que é a menor preocupação ... dizer o que está mudando tanto a forma de remunerar as pessoas que... um bom sistema tende a estar funcionando normalmente.

A despeito da fragmentação do discurso deste entrevistado e analisando os outros trechos de sua resposta a esta questão[63], percebe-se que os benefícios atendem a sua preocupação em atrair e manter os funcionários *vis-à-vis* o que as outras empresas oferecem de benefício, dado que o salário não mais se apresenta como diferencial. Isso

---

[62] Ao entendermos a relevância dada aos instrumentos de administração de pessoas, procuramos compreender as práticas desses profissionais e de suas empresas.
[63] Ver apêndice das entrevistas.

remete à gestão do conhecimento, pois o dispêndio de recursos pela empresa passa pela expectativa gerada na contratação de um profissional. Esse entrevistado afirma que tal sistema de benefícios

> (...) é voltado para a pessoa, envolvendo a pessoa, já que hoje em dia cada vez mais nós estamos partindo mais para uma redução de postos de trabalho e o conhecimento fica nas mãos de muito poucos. A preocupação com a gestão do conhecimento é uma coisa primordial e essencial para as empresas (...). Que tem muito conhecimento tácito hoje que não está explícito e se você não souber cuidar das pessoas, a cada hora que muda a roda da economia, você deve já importante, tem que ter preparado os seus sucessores. Já que o processo de perda, também não pode ser totalmente evitado.

O que se verifica neste trecho e que se reitera em outras etapas de todas as entrevistas com os entrevistados de empresas, principalmente, é a utilização de um discurso voltado para a satisfação das necessidades das pessoas, mas que, prontamente, é negado e, em seu lugar, aparece a verdadeira preocupação dos profissionais de recursos humanos. Se não, vejam-se as oposições que se apresentam neste excerto e que aparecerão nas duas análises subseqüentes ainda nesta resposta.

Por um lado, o entrevistado afirma que os benefícios são para as pessoas, para minimizar a sua insegurança. Em seguida, afirma que a preocupação *essencial* e *primordial* das empresas é com a gestão do conhecimento, posto que este está *nas mãos de muito poucos* e, como uma hora ou outra serão demitidos, dada a diminuição inexorável dos postos de trabalho, tendo em vista a roda da economia, o que a empresa investiu não pode ser perdido, mas as pessoas sim, uma vez que *o processo de perda, também não pode ser totalmente evitado*. Ora, o entrevistado tenta induzir à falsa idéia de que as pessoas se posicionam no centro da preocupação da empresa, enquanto que, na verdade, por sucessivas negações desta pretensão, apresenta-se a valorização dos aspectos simbólicos – o conhecimento, neste caso – em detrimento da pessoa. É interessante notar, ainda, que se encontra lugar para reificar o causador do processo demissionário, qual seja, a roda da economia[64].

Devido ao papel estratégico da área de recursos humanos, desenvolvido em algumas empresas, colocam-se em primeiro plano de análise e de preocupação alguns outros

---

[64] Isso remete à letra Roda Viva de Chico Buarque. Aqui, alude-se à repressão do regime militar. Ali, parece referir-se à ditadura econômica.

aspectos simbólicos das relações sociais como, por exemplo, o que, correta ou equivocadamente, chama-se cultura organizacional.

Para EE2, a área de recursos humanos:

> (...) retrata muito fortemente a realidade da cultura organizacional, ela interage com esta cultura organizacional, ela pode ser um agente da cultura organizacional ao mesmo tempo que pode ser um paciente da cultura organizacional. Ela não é só provocadora de mudanças na cultura organizacional, é também... uma palavra forte, mas ela também é vítima desta cultura organizacional. Quer dizer, ela é agente e paciente da cultura da organização. Ela ajuda formar, mas ela também sofre os efeitos. Então a estrutura de uma área de recursos humanos deve muito bem refletir o momento que essa organização passa.

Como cultura organizacional, o entrevistado parece entender as dinâmicas internas da organização que a levarão à consecução de seus objetivos ou a seguir a sua missão e que delinearão o perfil dos profissionais que nela atuarão. Além disso, servirá como mediadora entre a empresa e o meio ambiente onde atua. Nisso, os profissionais de recursos humanos devem buscar integrar os processos e os comportamentos requeridos, para que se olhe para o *futuro da organização*. Ou seja, entender a cultura organizacional – aspecto simbólico – é manipular o comportamento dos trabalhadores para se atingir os objetivos organizacionais – aspecto material ou econômico.

Neste mesmo nível de análise, finalmente, apresenta-se a preocupação dos profissionais de recursos humanos com a comunicação dirigida aos seus funcionários. Essa não se refere aos processos formais de informação para a realização do trabalho ou para indicar o desempenho previsto ou alcançado pelas empresas, o que também serviria para interagir com os trabalhadores. Objetivamente, a comunicação, aqui, serve para convencer o funcionário das decisões e práticas adotadas pelas empresas. Logo, colocam-na como instrumento pedagógico de convencimento das decisões tomadas pelos agentes dominantes da estrutura burocrática. EE1 nos ilustra isso em sua resposta ao afirmar:

> se peca muito os gestores do próprio RH quando são questionados em algumas coisa e tendem a fugir do assunto e a... dar desculpas para algumas coisas, então eu digo assim: 'Ah...', um questionamento: 'Por que que o José da Silva foi promovido e eu não?' Então assim... e aí também passa pelo processo de decisão que eu te falei que às vezes é feito errado né? Pela pressa... porque é assim: comunicação e critério (...). É, eu acho bastante decisório em recursos humanos,

> sempre tem que estar embasado. Você não pode falar assim ó: 'Ai, eu cortei... eu pago média de mercado'. Por que que eu pago a média de mercado? 'Ah, porque eu pago a média de mercado'. Quer dizer, as pessoas não se convencem com isso. Eu sempre digo uma coisa, eu acredito nisso, que eu acho que as pessoas não tem que aceitar... isso passa até pelo lado pessoal Rodrigo, mas assim, dentro de uma empresa, as pessoas não tem que aceitar as coisas. Elas tem que entender as coisas. Para mim, eu procuro entender, não procuro aceitar. Uma coisa é entender a outra é aceitar.

Ora, se os critérios são apresentados com objetividade, por que há a necessidade da comunicação para convencimento *embasado* dos funcionários? Por que as pessoas não se convencem com as respostas dos profissionais de recursos humanos, que precisam lançar mão de instrumentos, até certo ponto, sofisticados de avaliação de desempenho, que é o caso do exemplo do entrevistado, para explicar quem merece ou não a promoção? Finalmente, caso a pessoa não se convença dos critérios de avaliação, posto que a sua elaboração prescinde de sua participação e a sua realização é subjetiva – geralmente é feita pelo gerente ou supervisor –, e que, portanto, não aceite os resultados, o que resta ao trabalhador fazer?

Talvez, uma possível resposta aqui passe pelo que Bourdieu o poder simbólico das palavras ou o poder ilocutório[65] das palavras. Isso se refere ao poder que as palavras possuem de estimular a ação dos agentes, de acordo com o que se diz. Assim, o poder das palavras, necessário tanto às classes dominantes quanto às dominadas,

> reside na cumplicidade que se estabelece, por meio delas, entre um corpo social encarnado num corpo biológico, o do porta-voz autorizado[66], e corpos biológicos socialmente moldados para reconhecer suas ordens, mas também suas exortações, suas insinuações ou suas injunções, e que são os "sujeitos falados", os fiéis, os crentes (Bourdieu, 2000: 61).

Assim, os agentes sociais (dis)simulam a concordância uns com os outros para continuarem jogando, ou seja, manterem-se nas esferas de ação onde continuam

---

[65] Como o tema da comunicação aparece amiúde neste trabalho, ora referindo-se à argumentação ora à necessidade de participação dos funcionários nas decisões organizacionais – procura-se elucidar, neste momento, esta passagem quanto ao poder das palavras. O ato ilocutório é um mecanismo utilizado seja na fala cotidiana seja na argumentação para convencer o ouro a fazer algo, portanto, persuadir. Logo, são recursos lingüísticos para se atingir determinados fins, gerando no(s) interlocutor(s) ações pretendidas ou atos perlocucionais. Estes são "os efeitos que os atos ilocucionais 'têm sobre as ações, os pensamentos ou as crenças, etc., dos ouvintes. Se, por exemplo, sustento um argumento, posso persuadir ou convencer meu interlocutor; se lhe faço uma advertência, posso atemorizá-lo ou inquietá-lo; se lhe peço alguma coisa, posso levá-lo a fazer o que solicito; se lhe forneço uma informação, posso convencê-lo (esclarecê-lo, inspirá-lo, fazê-lo tomar consciência)'" (Searle *apud* Barros, 2002: 105).

[66] Neste caso, o entrevistado EE1.

reproduzindo as suas relações sociais e materiais. Assumem, então, os instrumentos de análise de desempenho como legítimos e contestam apenas os seus resultados. A comunicação aventada pelo entrevistado serve então de meio expiatório para subverter o verdadeiro objeto de crítica dos agentes que é a exploração e sub-valorização do trabalho. No momento em que ambos aceitam os resultados da comunicação, estes passam para o primeiro plano, enquanto que aquele objeto é momentaneamente esquecido ou não lembrado. Feito o convencimento, a persuasão, ambos procuram sair como vitoriosos: uns, porque comprovaram os resultados; outros, porque foram, pelo menos, ouvidos: marcaram posição. Ambos se auto-enganam, posto que entender não é necessariamente aceitar, conforme aponta o entrevistado, logo, o conflito não se supera.[67]

No caso que se apresenta aqui, entende-se que o entrevistado necessita dos instrumentos de avaliação de desempenho para sustentar a sua argumentação na tentativa de convencer o funcionário dos resultados pretendidos e alcançados, logo, das sanções realizadas. A irritação de EE1 quanto às decisões à sua revelia – demissões e promoções sem justificativa – deve-se, possivelmente, ao fato de que tais ações rompem com a sua estrutura argumentativa, gerando, por um lado, uma descaracterização de seu método de trabalho, e, por outro, uma possível descrença dos trabalhadores com a área de administração de pessoas. Isso pode deslegitimá-lo enquanto portador de conhecimento entre os trabalhadores e a alta administração, o que levaria, primeiramente, à não mediação eficaz dos conflitos na organização, limitando, por conseguinte, o seu ingresso definitivo nas decisões estratégicas da empresa, dada a descrença dos agentes decisórios em sua competência.

Para EAc, de maneira mais sistemática, há dois desafios fundamentais para os gestores de recursos humanos atualmente. O primeiro se refere à qualificação e ao desenvolvimento profissional que levará os profissionais a atingir a competência esperada pela empresa. Afirma, portanto, que a área de administração de pessoas

> tem alguns desafios que são de natureza estratégica, não é isso? Eu acho que um primeiro desafio é questão da qualificação e desenvolvimento Mas, o aprendizado exige um esforço bastante grande ... aprender, treinar, desenvolver competência,

[67] Para uma conclusão menos titubeante, poder-se-ia realizar um estudo com outros funcionários de empresas que não pertençam à área de administração de pessoas.

> né? E principalmente desenvolver competência, aquela competência que é relevante para que você possa crescer profissionalmente, né? Eu acho que esse é um grande desafio que eu chamo de desafio do desenvolvimento, que envolve carreira, treinamento, desenvolvimento de competência.

Por outro lado, enfatiza a necessidade de os profissionais comprometerem-se com os objetivos e missão da empresa, de modo que a competência requerida possa materializar-se em trabalho realizado com o fim esperado. Para ele

> Um outro desafio importante é o que eu chamo do comprometimento. Nas pesquisas que a gente tem feito, essa do RH 2010[68], o comprometimento organizacional sempre aparece como um tópico que os profissionais já vêm trabalhando há muito tempo, mas que ainda consideram um dos desafios mais importantes, porque é fácil de falar mas difícil de fazer eu acho até que as pesquisas de clima e de satisfação elas vão ser substituídas por ... no futuro por pesquisa de comprometimento (risos) ... comprometimento é um modelo mais amplo, do que clima ou do que ambiente ou do que satisfação.

Percebem-se aqui três desdobramentos possíveis para a fala de EAc. Primeiramente, o conceito de comprometimento com vistas aos objetivos organizacionais, que será melhor analisado à questão dezesseis. Em segundo lugar, algo que muitas vezes se mostra comum entre a técnica e a sua aplicação, o entrevistado analisa a dificuldade dos profissionais de recursos humanos em entender e objetivar os conceitos aqui expressos no âmbito do trabalho, fato que os faz contratar profissionais externos para auxilia-los. Finalmente, o entrevistado revela a grande preocupação dos administradores de pessoas com este tema, uma vez que o comprometimento pode vir a se tornar um índice de medida de empenho para com o trabalho futuramente.

Com isso, os profissionais de administração de pessoas atuantes em empresas parecem demandar novos instrumentos de análise de desempenho mais abrangentes, porém que mantenham ou aumentem a precisão do poder explicativo da disposição dos trabalhadores executarem as suas atividades, estreitando a interdependência entre empresa e mundo acadêmico ou a produção material e a produção simbólica.

---

[68] "A pesquisa DELPHI RH 2010 é uma projeção de tendências para gestão de Recursos Humanos no Brasil, tendo como objetivo contribuir para o aperfeiçoamento da prática de gestão de pessoas nas organizações brasileiras". Para maiores esclarecimentos ver http://www.fia.com.br/progep/delphi2010.

Questão 7: Já houve a necessidade de contratar profissionais externos para analisar a administração de pessoas de sua empresa? Se sim, em que área e quais os resultados? Se não, por quê?[69]

Com maior ou menor freqüência, os entrevistados das empresas afirmaram que procuram profissionais externos às suas organizações para desenvolver projetos na área de recursos humanos em consultoria por três razões, basicamente. Duas referentes às funções da consultoria para a área de administração de pessoas e uma, ao operacional.

Quanto às primeiras, por um lado, pretendem-se trazer idéias novas acerca das últimas técnicas de gestão de recursos humanos e, por outro, investir credibilidade às decisões e ações de recursos humanos perante a diretoria.

Operacionalmente, com a redução dos postos de trabalho, o enxugamento do quadro de funcionários, o *downsizing*, a reestruturação administrativa[70], sinônimos de diminuição de custos com pessoal, impedem a realização de inúmeros projetos da área internamente, devendo-se, portanto, lançar mão de profissionais externos.

EE1 é claro ao afirmar:

> Consultoria te ajuda em dois aspectos: primeiro ela te traz coisa atual, queira ou não queira, é uma empresa que tem que ser voltada para realizar coisas novas, né? Se não, degringola e cai[71].

Essa atualização auxilia na manutenção do funcionamento dos processos organizacionais, uma vez que, para o entrevistado, a ausência de novidades pode levar ao desordenamento, à desestruturação, à paralisia das atividades empresariais: *degringola e cai*. Preocupação tamanha com as novidades indica o reconhecimento das

---

[69] Pergunta para entender a necessidade de haver agentes externos à organização quanto à busca de informações para a execução do trabalho nessa área.

[70] "'Delayering' (remover camadas) é a prática específica de oferecer a um menor número de administradores controle sobre um maior número de subordinados; a 'desagregação vertical' dá aos membros de uma ilha empresarial múltiplas tarefas a cumprir. O termo conhecido para essas práticas é 'reengenharia', o ato mais destacado na reengenharia é a redução de emprego (...) Numa bíblia moderna sobre o assunto, Re-engineering the Corporation, os autores, Michael Hammer e James Champy, defendem a reengenharia organizacional da acusação de ser mera cobertura para a demissão de pessoas, afirmando que 'reduzir e reestruturar significam fazer menos com menos'. Reengenharia, em contraste, significa fazer 'mais' com 'menos'. Essa declaração sugere eficiência" (SENNETT, 2000: 56).

[71] Pelo *Médio dicionário Aurélio*, semanticamente, essas duas palavras são sinônimas.

teorias e técnicas de administração de pessoas, produzidas alhures, que, conforme se analisou nos capítulos precedentes, tomam novas formas, de acordo com as conveniências históricas, a fim de se atualizarem pelos profissionais que as utilizam. Se dão resultados materialmente identificáveis no *bottom line* ou não, talvez pouco importe. De certo, esses produtos devem continuar sendo produzidos e utilizados, posto que, coletivamente, tem-se uma crença de que funcionam, logo funcionam. Isso ocorre porque todos são convencidos disso. Mas, para tal convencimento, outrem deve entrar em cena. Isso porque, nas palavras de EE3:

> (...) existe aquela tradição já santo da casa não fazer milagres. Se o santo da casa não faz milagres então você tem que buscar algum consultor.

Ou, para EE1:

> (...) às vezes o embasamento que você tem, não tem o mesmo valor, infelizmente, que uma pessoa de valor externo (...) você precisa de uma, uma... um chamegão[72] de alguém fora da Companhia para que isso encaixe melhor entendeu?

Aparentemente, esse explícito descrédito na área de recursos humanos por outras áreas da empresa deva-se à visão, ainda presente, de que administrar pessoas é contratar e demitir, talvez ainda treinar e cuidar do salário, o restante é *perfumaria*, uma vez que esta é uma área meio nas empresas. Contudo, deve-se superar essa primeira impressão para não descuidar de seu papel nas produções simbólicas dentro das organizações e no controle de conflitos a que se destina, pelo menos em parte. Isso se mostra claramente no seguinte excerto, expresso por EE1:

> (...) às vezes, determinados assuntos, é melhor você ter uma... uma coisa externa. Não que você fala: "Ah, ninguém vai acreditar." Não é isso. A pesquisa de remuneração é um assunto que a gente, não é nem pesquisa, eu vou te dar outro exemplo, a gente fez um trabalho uma vez aqui de avaliação de cargo e pa, pa, pa, pa, pa... que se não fosse uma consultoria, a gente ia até fazer este trabalho, mas ia demorar muito mais porque o nível de conflito ia ser muito maior, entende?

Ou em EE3:

> (...) quando são grandes estruturas, como são grandes mudanças, eu acredito que todas as empresas, nem todas... são horas que se tem algum problema, é claro que vem consultoria também; requer, por exemplo, o que temos que melhorar, é... se a

[72] Avalizar.

> qualidade dos gestores de RH tem que mudar. A consultoria o que a gente está achando que o pessoal não está se entendendo bem, nas áreas que não tem treinamento específico... então há consultoria também.

Ora, problemas e conflitos aparecem de maneira similar nos dois depoimentos e remetem a análise ao papel de facilitador da área de recursos humanos, agora, com seu sentido mais explícito. Para exercer essa sua função nas organizações, os profissionais de recursos humanos utilizam os conhecimentos de agentes externos, reconhecidos em suas atividades, para corroborar as suas idéias, legitimando a sua posição na empresa e tornando o seu trabalho reconhecido, de modo a garantir-lhes o capital simbólico que lhes auxiliará na manutenção de seu emprego. Deve-se então não apenas fazer, mas fazer o público crer que a função que desempenha dentro da empresa está sendo feita, até o momento desta função não mais ser requerida pela empresa, daí a terceirização.

Nesse particular, a consultoria auxilia na ausência de agentes internos à empresa para executar as tarefas necessárias à atualização técnica dos profissionais e dos processos. Assim, EE1 continua:

> A consultoria põe algumas coisas às vezes na mesa que agiliza o trabalho com efetividade. Não que a gente não tenha, não que o profissional não é completo e não tem. Até porque às vezes você usa não só para isso, às vezes você usa uma consultoria porque tem alguém que não tem estrutura para fazer (...)

Ou para EE3:

> (...) a redução de pessoas internamente é tal, que qualquer investimento a nível de mudanças, de novos projetos e tudo mais, a gente tem que recorrer a um externo porque nós não temos estrutura que possa suportar isso.

Tal ausência de estrutura, por um lado, obriga os profissionais da área de recursos humanos a implementarem os programas desenvolvidos pelas consultorias, logo, a restringirem (a maior) parte de suas atividades às questões operacionais. Por outro lado, acaba sobrecarregando-os[73] de trabalho, posto que as suas atividades eram anteriormente executadas por um maior número de pessoas, podendo, assim, diminuir a

[73] "A sobrecarga administrativa de pequenos grupos de trabalho com muitas tarefas diversas é uma característica freqüente da reorganização empresarial – e contrária às divisões cada vez mais sutis do trabalho que Adam Smith imaginou na fábrica de alfinetes. Fazer tais experiências com dezenas ou centenas de milhares de empregados exige imensos poderes de comando. À economia da desigualdade, a nova ordem acrescenta assim novas formas de poder desigual, arbitrário, dentro da organização" (SENNET, 2000: 64).

sua produtividade – seja pela falta de tempo para atualização profissional seja pela ausência de energia física para executar o trabalho –, comprometendo, portanto, os resultados de seu trabalho. Aqui, a consultoria exercer mais uma função, mesmo que secundária, para EE3:

> (...) como você está sobrecarregado de trabalho, uma forma de você se atualizar também é através de pessoas de fora, para analisar ou trazer um projeto.

Uma vez que não se tem mais tanto tampo para atualizar-se profissionalmente, dada a estrutura enxuta das empresas, os profissionais de administração de pessoas vêem na consultoria uma maneira de aprendizado pessoal, além de diminuir a sua carga de trabalho e servir de legitimação às suas ações e aos seus projetos.

Questão 8: Enquanto pesquisador ou representante de associação, quais as maiores preocupações das empresas quanto à Administração de Pessoas que você identifica como sendo mais relevantes para elas? Explique. (questão para os grupos 2 e 3).[74]

O entrevistado da associação destaca a preocupação das empresas quanto às suas expectativas com relação aos seus funcionários, de modo a levantar diversas temáticas trabalhadas neste capítulo, tais como, *conflito*, *problemas* e *qualificação*. Além disso, apresenta outras características requeridas ao trabalhador e que permitem propor algumas necessárias reflexões: *submissão* e *resistência à frustração*. Assim, EAs enfatiza que:

> (...) a empresa não quer ter problema, quer resolver conflito e apagá-los ... e outra coisa, ela quer estar... atendendo as suas metas estratégicas e de negócios e quer um funcionário que não dê problemas, né? Precisa de um funcionário submisso e qualificado e que tenha alta resistência à frustração.

Embora o entrevistado tenha sido explícito em sua asserção, devem-se estabelecer as mediações necessárias entre essa fala e o ambiente onde as relações sociais se estabelecem objetivamente. Questiona-se, mais uma vez, o lugar dos profissionais de administração de pessoas, dadas as metas organizacionais e as exigências aventadas pelas empresas quanto ao suposto perfil de seus funcionários.

---

[74] Procuram-se levantar quais são as demandas das empresas quanto ao desempenho de seus funcionários, a partir de uma visão externa – do representante de associação e do acadêmico.

Ora, se esses pudessem atingir os objetivos estipulados sem estímulos externos que os inclinassem a isso, talvez à área de recursos humanos fossem dispensáveis as funções que vem assumindo, para além da contratação e demissão, por diversas vezes enunciada neste trabalho[75].

Entretanto, os funcionários não apenas parecem divergir dos resultados esperados como conspirar contra, ao entrar em conflito com as normas, questionar as regras e, portanto, trazer problemas – isso por não ser submissos e resistentes à frustração. Infere-se isso por entender que, se há empresas onde se explicita a necessidade de os funcionários possuírem as características enunciadas pelo entrevistado, é porque essas não existem, portanto, devem aparecer, pelo menos, no discurso de seus agentes. A partir do momento em que a norma passa a ser a submissão e a resistência, estruturam-se mecanismos materiais e simbólicos que as garantam, produzam e reproduzam.

O entrevistado acadêmico, de modo menos crítico, avalia que as empresas têm-se preocupado com as questões mais estratégicas e o modo como irão reconhecer os seus funcionários. Para ele:

> eu acho que a preocupação maior é sempre com aquilo que é mais estratégico ou com aquilo que é mais difícil conseguir (...). Recompensa. Eu acho que este é o último elo da cadeia ... então eu vejo isso não tanto como um desafio mas como uma conseqüência ... quer dizer ... você ... se a pessoa está bem preparada para o trabalho, ela contribui, se compromete (risos), né?

Referindo-se à sua resposta anterior, o entrevistado apresenta o reconhecimento da empresa para com o funcionário – material ou simbólico – dependente daquilo que este entregar de valor ao negócio. Portanto, o trabalhador deve comprometer-se com os objetivos organizacionais, empenhar a sua competência e, finalmente, ser gratificado pelo seu desempenho. Logo, EAc reforça a idéia de que instrumentos de mensuração de resultados são cada vez mais requeridos pelos profissionais de administração de pessoas, conforme observa-se nas respostas dos EE´s, para vincular parte de sua remuneração ao que produz.

---

[75] "O esforço da gerência para criar um ambiente de entusiasmo pelo trabalho reflete a má vontade dos empregados para desempenhar espontaneamente suas tarefas padronizadas" (MILLS, 1981:253).

Questão 9: Dos seguintes temas estudados e aplicados na Administração de Pessoas, em sua visão, qual(is) é(são) o(s) mais relevante(s) (no caso das associações, qual(is) o(s) mais procurado(s) pelas empresas): motivação, cultura organizacional, remuneração e desempenho, competências, recrutamento e seleção? Há outros? Explique.[76]

Todos os entrevistados consideram os temas apresentados nesta questão como de extrema relevância à operacionalização das organizações. Entretanto, não por acaso, conforme apontado no capítulo segundo, a técnica de competências tem destaque nas respostas, dada a sua atualidade e coerência com os objetivos organizacionais, uma vez que o resultado do trabalho a ser realizado pelos funcionários passa a ser medido pelas metas a serem atingidas. Ademais, não apenas as habilidades requeridas para se executar determinadas tarefas são mensuradas, como também os conhecimentos e as atitudes dos trabalhadores tomam parte nesse cálculo, sendo condicionados ao valor agregado na execução de suas atividades. Neste sentido, EE2 afirma:

> Eu acho que competência, entender as competências essenciais, entender as competências que são mandatórias na organização, aquilo que a organização realmente precisa dominar com as expertises para viabilizar a consecução dos seus objetivos, a consecução da sua missão e tudo mais, é mandatório numa organização.

Ainda, ao lançar mão de um instrumento que determina tanto os objetivos do trabalho a ser realizado quanto a sua forma, torna-se mais clara a avaliação dos resultados do trabalho realizado, logo, o desempenho *atingido*, sendo, portanto, um parâmetro objetivo, conforme verifica-se em questões anteriores, para justificar as decisões dos profissionais de administração de pessoas quanto aos rumos profissionais dos funcionários. Assim, EE3 avalia que "(...) competência hoje é o grande divisor de águas em termos de avaliação de desempenho".

Outra dimensão da administração de pessoas destacada foi a cultura organizacional. Devido às transformações sócio-econômicas aceleradas por que os países vêm passando, as empresas precisam adaptar-se constantemente às novas exigências dos

[76] Procura-se nesta questão investigar como a teoria se objetiva nas empresas a parti de sua adoção pelos agentes da área de administração de pessoas. Ainda, pretende-se entender quais técnicas são mais relevantes e por quê.

mercados globalizados – leia-se: clientes, fornecedores, governos, investidores etc. –, conforme aparece à questão cinco, sem, contudo, descaracterizar-se, ou seja, perder as suas características que as diferenciam para esse mesmo mercado. Portanto, atentar-se aos valores, normas e relações sociais e simbólicas internas à organização torna-se uma tarefa a mais na agenda dos administradores de pessoas nas empresas. Nas palavras de EE3, tem-se que

> a cultura organizacional que é uma coisa que muda, que está mudando bastante a gente tem que mexer né? Porque os vínculos; a gente percebe que muitos vínculos é... os valores têm que ser atualizados constantemente né? Temos que ter os valores... a cultura pode ser guardada, mas os valores têm que ser revistos.

Corroborando esta asserção, EE2 afirma:

> (...) a cultura organizacional seria extremamente importante; você entendê-la, praticá-la, desenvolvê-la, torná-la cada vez mais pró-ativa no seu relacionamento com o meio ambiente, quer dizer, tornar essa cultura... trabalhar mesmo essa cultura de forma que ela seja útil para a missão da organização né? Para satisfação dos clientes né? Tanto os clientes que são os nossos acionistas, os nossos proprietários quanto os clientes que são aqueles que consomem os nossos produtos. Tanto os clientes internos quanto os clientes externos.

A despeito do conceito de cultura apropriado pelos entrevistados, especificamente, e pela administração de pessoas, genericamente, definição esta que seria tema à parte para uma investigação acadêmica mais rigorosa, percebe-se a necessidade de os administradores de pessoas entender o que conforma as relações sociais dentro das empresas, quais valores são aceitos ou rejeitados, quais os funcionários estão adaptados e quais não estão às regras organizacionais, de modo a mobilizar esses conteúdos simbólicos para alcançar uma eficiente relação profissional interna, enquanto clientes[77] e não mais colegas de trabalho, e externa, com consumidores, investidores etc., prevendo a consecução dos objetivos organizacionais.

Outros elementos de destaque nesta questão referem-se à remuneração e à motivação. A primeira, como analisado anteriormente, é determinada pela média do mercado, sendo, portanto, um ponto não muito analisado pelos entrevistados. Já a segunda é tida como

[77] A transposição direta de uma denominação mais do que expressar uma simples nomeação de um grupo de agentes com semelhantes características deflagra um olhar mercadológico às relações de trabalho, alterando não apenas a forma como o conteúdo do objeto definido. Quanto a isso, aprofunda-se a análise mais adiante, posto que se entende tal descaracterização como ponto relevante para análise.

uma grande preocupação pelos profissionais de recursos humanos, mas que se mostra de difícil análise, dadas as diversas e divergentes teorias acerca deste tema. Entretanto, os entrevistados demonstram interesse no assunto, devido aos resultados do trabalho estarem direta ou indiretamente relacionados ao ânimo do trabalhador para com o mesmo.

Sumarizando esta *questão nove*, EE1 traz em sua fala aquilo que abarca as diversas visões dos entrevistados quanto às teorias e técnicas aplicadas em recursos humanos:

> Se eu falar que remuneração é mais importante, não é. Do mesmo jeito que eu acho que você tem que olhar se o cara está motivado, se o cara está satisfeito, se o cara tem competência para fazer o que ele faz. (...) tem que ser uma coisa integrada em termos de administração.

Questão 10: Você acredita que outras áreas das ciências humanas, tais como, sociologia, psicologia, antropologia, política etc. podem auxiliar na formação das teorias da Administração de Pessoas? Como?[78]

Os entrevistados, mais uma vez, foram unânimes ao concordarem com a indagação. Mais do que isso, enfatizaram a inviabilidade desta técnica sem as ciências citadas, dado que as teorias de administração de pessoas são formadas a partir da apropriação de certos conceitos nelas construídos. EE1 afirma:

> Eu tenho absoluta certeza que contribui muito e ainda diria o seguinte: acho que é... teoria de gestão de pessoas que não vão a estas outras coisas, tem uma forte tendência de serem teorias vazias,né?

Ou seja, para se formar e se legitimar enquanto campo autônomo de conhecimento e de intervenção no mundo do trabalho, as teorias de administração de pessoas necessitam das ciências humanas para se conformar. Entretanto, como se observa no decorrer deste trabalho, por vezes os conceitos não estão claros na mente dos profissionais de recursos humanos – como motivação, cultura, competências etc. –, talvez, porque na transposição de conceitos dessas ciências para as teorias e técnicas de administração de pessoas, diversas mediações não sejam feitas, além do fato de se apropriar daquilo que

[78] Procura-se investigar, aqui, a relevância das ciências humanas para a fundamentação das teorias e técnicas da administração de pessoas.

seja útil a essas teorias, desprezando o restante e, com isso, construindo uma teoria sem fundamento.[79]

Quanto às suas aplicações, as respostas também foram semelhantes. Assim, EE2, afirma:

> (...) pela complexidade do problema que é tratar o ser humano, que é extremamente difícil entender as necessidades das pessoas, entender o humor das pessoas, entender o que motiva as pessoas voltando ao mesmo tema; é muito bom que seja multidisciplinar. É... contribui enormemente para que você poder realmente criar condições dentro da organização para dar oportunidade a todos.

EE3 reforça esta idéia na seguinte afirmação:

> (...) toda a ciência e metodologia, que são coisas sempre usadas não preciso aprofundar muito, elas são importantíssimas para entender o ser humano como tal. E obviamente ela vai ajudar muito na forma de conduzir pessoas. Na forma de trabalhar com as pessoas, na forma de se relacionar com as pessoas né? Seja dentro da organização, seja na família, seja na sociedade.

Assim, entender o comportamento humano no trabalho, tendo em vista as necessidades e motivações dos trabalhadores, auxilia na condução desses às finalidades organizacionais. Ainda que o entrevistado EE2 apresente uma preocupação com as oportunidades que se darão aos funcionários, dependendo de suas pretensões, as respostas às questões anteriores lavam reforçar a subsunção dessas à conclusão previamente apresentada neste parágrafo.

EAc, aludindo às idéias de Robbins, discutidas no capítulo segundo, enfatiza a necessidade de utilização dos conhecimentos das outras ciências para aplicação nas organizações. Para ele, essas

> são todas as ciências do comportamento ... não dá para falar de gestão de pessoas hoje sem falar em comportamento ... quer dizer, se você tirar a parte comportamental, vai sobrar a parte funcional (risos), tá certo? Então todas essas ciências têm, têm, contribuições essenciais à gestão de pessoas.

Entretanto, em outras passagens de sua resposta a esta questão, alerta para que os conceitos não sejam apropriados diretamente das ciências naturais para as

[79] Volta-se a essa análise posteriormente.

comportamentais, pois, para ele, "às vezes as pessoas erram quando querem aplicar as leis dos sistemas inanimados aos animados".

Questão 11: A visão de sua associação é: "APARH - Associação Paulista de Administração de Recursos Humanos, filiada a ABRH (Associação Brasileira de Recursos Humanos) (...)".[80] *Comente: genericamente os seguintes conceitos: desenvolvimento humano, pessoas vencedoras, utilizar plena capacidade em prol de si e do coletivo e evolução.*[81]

De maneira crítica, o entrevistado afirma que a visão supracitada da entidade é produto dos ideais dos atuais líderes da associação. Para EAs:

> Eu acho que ela tem uma linguagem bem empresarial, pessoas vencedoras, empresas vencedoras... eu acho que ela passa uma ideologia integrada a isso, né? A plena capacidade de novo não pode ser altamente da produtividade até o topo, né? Então eu acho que ela reproduz este ritmo que o ambiente empresarial está impondo e pressupõe que este estilo, né?, de competição, qualificação e velocidade vai gerar uma evolução. Então eu acho que é um conjunto de fatos para uma permanência. Onde gestão está participando desta permanência das organizações. (...) eu acho uma visão bem... sócio-econômica, vamos dizer assim.

O discurso adotado pelos líderes dessa associação é o mesmo que vem sendo propalado tanto pelas revistas especializadas em recursos humanos como pelos agentes de administração de pessoas. Tal convergência é necessária para que a associação possa legitimar-se no campo de administração de pessoas, atraindo novos associados e reproduzindo a visão de mundo economicista, apontada pelo entrevistado.

Questão 12: Com relação às suas atribuições, qual é aquela que você deve perseguir com maior ênfase e que lhe traz maior satisfação?[82]

Os entrevistados, seguindo caminhos diversos, apontam que a sua principal atribuição seja a negociação, a mediação entre as reivindicações – explícitas ou codificadas – dos outros funcionários e as expectativas das empresas quanto aos resultados de seu

---

[80] Questão integral no apêndice das entrevistas.
[81] Pretendemos investigar como a visão da associação alinha-se ao mercado de trabalho e à realidade das empresas.
[82] Nesta questão procuramos investigar como os profissionais de administração de pessoas se inserem nas organizações quanto às suas práticas e visões de mundo, de modo a reproduzi-las ou confrontá-las.

trabalho, a fim de garantir uma eficaz continuidade das operações. A fala a seguir de EE3 sintetiza o pensamento comum dos outros entrevistados:

> Eu acho que em termos de recursos humanos, cada vez mais suprir... é estar junto com os clientes, ou seja, as empresa, as áreas, os gestores e poder estar realmente produzindo um ambiente de trabalho onde tanto os empregados quanto as empresas são beneficiados né? Fazer com que esses... aparentemente dois mundos convivam, vivam harmoniosamente e possam atender todos os seus anseios, sejam eles internos ou externos à organização. Então a minha maior preocupação realmente é estar sempre junto e... atento não só nas suas essenciais, mas como entender né? Identificar, perceber as necessidades dos clientes para isso.

Aqui, o papel de facilitador dos processos dentro das organizações aparece de maneira mais clara, ao se colocar a necessidade de identificação e resolução dos problemas com pessoas que porventura surjam no ambiente de trabalho. Ao se falar em *dois mundos*, não por acaso, o entrevistado utiliza o advérbio *aparentemente*, posto que assim o percebe e, na prática, são.

Isso porque, a divisão de classes sociais dentro das organizações é marcante, haja vista os conflitos a serem controlados pelos profissionais de recursos humanos, que se valem de diversas estratégias de comunicação para convencer[83] os funcionários dos resultados requeridos pela empresa, das remunerações pagas, dos desempenhos avaliados, das promoções ou demissões realizadas etc.

Ainda que a administração de pessoas tenha adotado o recurso de chamar a todos de clientes internos[84] – termo recorrente nas respostas dos entrevistados –, o que poderia minimizar ou mesmo apagar as diferenças de poder presentes nas empresas, os profissionais da área de administração de pessoas têm a tarefa de mediar o conflito existente, a fim de controlar o trabalho e garantir os resultados esperados, conforme observado nas respostas a esta questão.

EAc, diferentemente, observa que a maior satisfação que possui é lecionar e pesquisar. Como consultor, satisfaz-se ao ver resultados em suas intervenções nas empresas. Assim, afirma que

---

[83] *Grosso modo*, *convencer* pode ser entendido, segundo Barros (2002: 109), como um *fazer-crer*. Enquanto que a *persuasão*, conforme visto, como um *fazer-fazer*.

[84] Uma análise mais aprofundada da adoção deste termo pelas empresas será feita na próxima questão.

> como professor, que é o que eu mais gosto de fazer, é .. é ensinar e orientar, né (...). Ou quando você realiza um projeto de consultoria que você vê que traz aprendizado para equipe, né?

Questão 13: Após tantos anos de trabalho na área de RH, quais as transformações mais importantes ocorridas em sua área e quais conseqüências que as mudanças trouxeram para as pessoas que você destacaria? Explique.[85]

Aqui, as respostas dividiram-se, mas, possivelmente, complementam-se. Podem-se separá-las em três grupos. No primeiro, analisam-se as mudanças estruturais na área de administração de pessoas. Em seguida, investigam-se as transformações nas atribuições dos seus profissionais em sua inserção nas empresas tanto operacionalmente quanto em termos de linguagem. Finalmente, discutem-se a atual visão e a exigência dos profissionais de administração de pessoas com relação aos outros profissionais.

Assim, colocou-se como grande transformação a terceirização de parte dos processos da área de recursos humanos. Isso trouxe algumas conseqüências para os profissionais desta área, tais como: acúmulo e mudança de atribuições, descentralização e perda de informações. Para EAs:

> (...) um profissional de RH tem que ser muito capacitado. Não para executar, mas para contratar serviços e para transmitir as ferramentas. Ele é um gestor de produtos e serviços de RH; antes ele era o executor. Desde recrutamento e seleção, foi tudo terceirizado.

Percebe-se que o profissional de recursos humanos deve continuar atento às necessidades internas das empresas no que diz respeito às pessoas. Entretanto, como a área perdeu funcionários devido à terceirização, os agentes da área devem ainda estar aptos a contratar as empresas que realizarão os processos necessários ao funcionamento organizacional.

Outra conseqüência dessa nova estrutura de administração de pessoas foi a descentralização de certas funções, tais como treinamento, avaliação de desempenho,

---

[85] O intuito desta questão foi o de entender os aspectos mais importantes da administração de pessoas para os profissionais atualmente, bem como coligir as respostas com a teoria desenvolvida no capítulo primeiro.

necessidade de contratação etc., pois outros profissionais de outras áreas, principalmente os gerentes, ficaram responsáveis por essas atividades, devendo o profissional de recursos humanos dar-lhes suporte, apoio, *ferramentas* para facilitar a administração dos funcionários. Nesse sentido, EE3 afirma:

> (...) essa descentralização não; essa responsabilização...eu não diria que é descentralização porque descentralizar, descentralizar as organizações; mas essa responsabilização em todos com relação a todos.(...) durante anos nós só fomos este negócio, as tomadas, as essenciais, suspensão, justa causa, manda embora, contrata... era a função mais notória. Agora não, agora todo mundo tem que assumir o seu papel, né?

Logo, no âmbito da nova estrutura da área de recursos humanos, a questão de administrar as pessoas, portanto, coordenar o seu desempenho e o resultado de seu trabalho, tornou-se tarefa de todos os gestores e não apenas de uma área em específico, sendo que esta alteração, paradoxalmente, segundo EE1, pode gerar perda de influência da área na empresa:

> uma redução de estrutura de RH, são estruturas que são de headcount assim, é uma coisa de tentar terceirizar muita coisa de RH, e que... tudo bem, eles querem manter um foco do tipo RH, eu vou manter só uma fração estratégica de RH e o resto eu vou terceirizar; isso é uma tendência (...), mas eu acho que tem que se tomar muito cuidado, foi isso que eu percebi, uma mudança assim de muita terceirização e a gente acaba perdendo um pouco do contato com o cliente, sabe assim? Então assim, fazer pagamento terceirizado; (...). Se o cara tem um problema na folha de pagamento dele, ele vai entrar em contato direto com a empresa terceirizada (...).muitas empresas fizeram o seguinte: "Bom, então vamos terceirizar o que é operacional e deixar só o estratégico?" Mas eu acho que isso acabou sendo uma perda de influência da área de RH porque você... de novo, eu não estou criticando nada não, mas esta perda de pagamento de pessoal, folha de pagamento, agrega alguma coisa com o negócio. (...) as perdas de influências em relação em ter a área e não ter a área, sabe? Isso é uma perda de influências no sentido de você, muita coisa está perdendo no processo (...).

Ora, ao terceirizar certas atividades que eram realizadas internamente, esse entrevistado afirma que pode ter havido perda de influência da área de recursos humanos nas decisões estratégicas da empresa embora a parte terceirizada tenha sido a operacional e tenha-se tentado cunhar-lhe um papel estratégico.

Essas conseqüências imprevistas devem-se, possivelmente, a dois fatores. O primeiro, de caráter material, baseia-se na diminuição do número de funcionários lotados em recursos humanos, fato que em si posiciona essa área em um menor grau de importância

vis-à-vis as outras áreas, embora se saiba que em outras áreas o mesmo processo ocorreu. O segundo, de caráter simbólico, relaciona-se à perda de informações nos diversos processos relativos à administração de pessoas. Ao não mais participar das diferentes etapas da administração de pessoas, aquilo que poderia alimentar os profissionais de recursos humanos para gerar conhecimento em relação às dinâmicas da empresa e, com isso, poder disputar espaço nos níveis de decisão estratégica da empresa – dado este monopólio –, dissemina-se por outros canais e perde-se com facilidade, de modo a, mais uma vez, diminuir o poder de influência da área na empresa.

Assim, independentemente da ordem causal, a redução de pessoal, além de levar à terceirização[86] parte das atividades anteriormente legadas à própria empresa, conforme se mostrou nos excertos acima, leva ainda à diminuição de poder da área de recursos humanos na empresa, portanto, de participação nas decisões empresariais.

Quanto ao segundo grupo de respostas que se apresentaram, ressurge a oposição operacional *versus* estratégico no que se refere ao novo papel de recursos humanos. Conforme se tem visto nesta etapa do trabalho, certamente, a administração de pessoas abarca funções para além da contratação e da demissão, tornando-se, então, mais estratégica ou supostamente simbólica. Entretanto, observou-se anteriormente que houve uma perda de poder de influência da área ao se terceirizar parte dos processos que lhe cabiam.

Mesmo assim, a administração de pessoas ainda resiste nas empresas, nas teorias e técnicas a ela relativas, devido, em grande parte, à adoção de uma nova linguagem, menos acadêmica e mais mercadológica. Nesse sentido, para EAs, tem-se que:

> (...) o RH ele foi se desenhando de acordo com o ambiente de marketing, de atendimento ao cliente. Então você não teve... enxugou muito o número de pessoas, reduziu muito (...). Conseqüência é que o RH teve que adotar uma linguagem mais de empresa, mais empresarial e mais agressiva. Ele tem que dar resposta no mesmo ritmo que uma mudança (...). Tem mais visão de negócio, se preocupa em ter uma linguagem mais estratégica e macroeconômica também.

---

[86] Para maiores informações acerca das conseqüências sócio-econômicas do processo de terceirização, ver LEITE, Márcia de Paula. Trabalho e sociedade em transformação: mudanças produtivas e atores sociais. São Paulo, Fundação Perseu Abramo, 2003. Ver também São Paulo em Perspectiva. Revista da Fundação Seade: Flexibilidade, Empregabilidade e Direitos. Vol. 11/ nº1/ JAN-MAR/1997.

Expressa-se aqui uma possível explicação da adoção da palavra cliente interno, para referir-se aos funcionários da empresa, e de alinhamento dos objetivos e metas individuais aos organizacionais. No primeiro caso, todas as características e necessidades dos clientes externos – consumidores – são transportadas aos internos, justificando, tecnicamente, a exigência da qualidade e da presteza na entrega do produto chamado trabalho.[87] Politicamente, esta denominação aparece para dirimir os conflitos de classes no interior das organizacionais, ao propor uma forma equânime de tratamento dos funcionários da empresa – dos trabalhadores à diretoria.

Quanto ao alinhamento das metas e objetivos individuais e organizacionais, ao adotar a linguagem dos negócios, conhecendo o mercado consumidor, os concorrentes, as transformações sócio-econômicas, os profissionais de recursos humanos puderam conquistar espaço de destaque nas organizações, participando de suas decisões estratégicas. Para tanto, tiveram que relegar o discurso das escolas de relações humanas, behavioristas etc., a planos irrelevantes no dia-a-dia organizacional. Isso pode ser visto no perfil dos profissionais de recursos humanos atuais que não mais precisam ter formação nas áreas de ciências humanas, principalmente em psicologia, podendo ser engenheiros, administradores, entre outros, mas que devem sobretudo entender de negócios.

Finalmente, deve-se analisar a visão que a administração de pessoas tem sobre os requisitos para os profissionais atualmente. Para EE2:

> A demanda sobre o profissional hoje é muito mais forte do que há dez anos atrás, a demanda por resultado, a demanda por capacidade de mudança, de abandono de paradigmas e criação de novos paradigmas, da capacidade de absorção de novas tecnologias, a capacidade de contribuir cada vez mais de maneira coletiva, quer dizer, abandonando o individualismo[88] e indo muito mais para o coletivo, indo para o trabalho em equipe, este tipo de coisa.

---

[87] Não cabe aqui aprofundar as necessidades dos clientes e as formas de sua satisfação. Entretanto, ao se adotar essas mesmas exigências externas às relações de trabalho internas, entende-se que o produto final do trabalho – portanto, aquilo que será comprado no mercado – será o somatório dos resultados dos trabalhos individuais no processo como um todo. Logo, a qualidade deve ser garantida em cada etapa, como se as partes do trabalho fragmentado fossem monitoradas pelos clientes consumidores, que as avalizaria em todas as atividades.

[88] As palavras *paradigmas* e *individualismo* aparecem em seu sentido coloquial, demonstrando o ecletismo no discurso deste profissional.

Assim, os agentes de decisão das empresas parecem preocupar-se menos com os processos e mais com os resultados, ficando os primeiros a cargo dos próprios trabalhadores – seja individual seja coletivamente, seja no ideal de cliente interno seja na busca de resultados coletivos. A preocupação com o contínuo aperfeiçoamento é premente, dadas as transformações tecnológicas. Entretanto, este entrevistado parece contradizer-se ao apontar aqui a necessidade de abandono do individualismo e à necessidade de auto-desenvolver-se constantemente:

> Então o profissional hoje está muito mais sensibilizado, está muito mais conscientizado da importância e ao desenvolvimento, ao invés de esperar o desenvolvimento proporcionado pela empresa né? Ele está muito mais consciente de planejar a sua carreira, criar o seu auto-desenvolvimento do que... no passado

Objetivamente, o que o entrevistado parece apontar é a necessidade de o trabalhador entregar o melhor resultado possível, auxiliando no desenvolvimento coletivo, ou seja, na garantia dos resultados esperados pela empresa, e trazendo o menor número de situações que possam gerar conflitos no ambiente de trabalho, parecendo mesmo aludir a Durkheim. Não esperar mais da empresa o desenvolvimento de sua carreira é, por um lado, focar no seu individualismo, na sua própria sobrevivência social. Mas é, por outro, preparar-se para atuar em grupo e trazer o melhor resultado possível.

EE3 corrobora esta observação ao apontar que

> hoje, a velocidade da informação, a obrigatoriedade de se informar, cria a concorrência (...). A redução de empregos que também te empurra se você não está preparado, se não você... podem te substituir no dia seguinte, se você não quer fazer, tem alguém que faça e ainda: por menos.

Ora, o que os profissionais de recursos humanos esperam é que os trabalhadores sejam cada vez mais responsáveis pelas suas carreiras, haja vista a pressão exercida pelo exército industrial de reserva, que pode substituir o trabalhador empregado a qualquer momento e por um salário menor, ainda que este seja o de mercado.[89] Assim, a necessidade de se informar – leia-se, dispor do capital simbólico que reproduza as

[89] Dados recentes da OIT mostram que no processo denominado de *globalização* tanto o nível de emprego caiu como a renda se concentrou. Dentre as análises que possam ser feitas, percebemos que ainda hoje o pensamento expresso pelo entrevistado mostra que o mercado de trabalho exerce influência no nível salarial global – arrochando-o –, de modo a determiná-lo de acordo com o número de pessoas desempregadas. Internamente às organizações, esse discurso parece servir, senão serve, de estímulo suficiente para a consecução dos resultados esperados pela empresa.

relações sociais nas organizações, especificamente, e no mundo do trabalho, genericamente – prepara o profissional para manter-se empregado – *coeteris paribus*.

Questão 14: Um autor bastante conhecido na área de RH no Brasil é o prof. Chiavenato. Ele aponta 12 tendências da ARH que extraí, na íntegra, da tese de doutoramento do prof. André Luiz Fischer da FEA/USP (...).90 Escolha 2, dessas doze "tendências", e faça um breve comentário.[91]

As respostas dadas pelos entrevistados foram idênticas apenas entre os entrevistados As e Ac, com relação à letra *f* (*Ênfase na cultura organizacional participativa e democrática*) e *k* (*Contínua preparação da empresa e das pessoas para o futuro*), sendo que outros dois entrevistados optaram pela primeira alternativa. Assim, propõe-se analisar esta questão de duas maneiras. Na primeira, olham-se as repostas por entrevistado, investigando, além do conteúdo, a coerência com as outras respostas até então apresentadas. Em seguida, faz-se uma análise genérica das repostas, procurando entender por que as outras respostas não foram escolhidas a despeito de sua coerência com os discursos anteriores dos entrevistados.

O entrevistado EE1 escolheu, dentre as tendências apresentadas, as opções *b* (*Enxugamento e downsizing voltado para o 'corebusiness' da área*) e *h* (*Adequação das práticas às diferenças individuais das pessoas*). Quanto à primeira, mostrou-se desconfortável ao assumir que isso possa continuar sendo uma tendência, pois que, se assim o for, o limite é a perda da suposta posição estratégica existente:

> Então, foi aquilo que eu te falei, pode ser até que continue sendo uma tendência, mas daí eu não enxergo o que vai acontecer, aliás, eu enxergo, vem um caos e aí ilusão de que a gente vai conseguir ser parceiro estratégico (...).

Mais uma vez, a perda de espaço dentro da empresa, pelas inúmeras terceirizações implementadas, leva, como analisado anteriormente, a uma perda de poder em relação à participação nas decisões estratégicas da empresa, contrariando as expectativas desse profissional.

---

[90] Questão integralmente descrita no apêndice: questões das entrevistas

[91] Aqui, pretende-se entender se a teoria, apresentada por um dos mais lidos autores em administração de pessoas, possui ressonância nas empresas. Além disso, busca-se, a partir desta questão, encontrar coerência ou incoerência às respostas anteriores dos entrevistados.

Quanto à alternativa *h*, o entrevistado a entende como uma potencialidade a ser realizada e não tanto como uma tendência. Assim, ao mesmo tempo em que afirma:

> As empresas ainda enxergam as pessoas muito como uma coisa única. Todo mundo tem que querer ser promovido, tem que querer ir para Porto Alegre ou para Recife. Mas tem gente que não quer ir, tem que ser respeitado isso (...)

pondera:

> (...) você percebe algumas coisas individualizadas. E além de você perceber como tendência, eu acho que é uma coisa muito importante, buscar isso. Individualizar tudo é impossível.

Tal conflito entre tendências e práticas administrativas efetivas, contradição que não apenas se apresenta na resposta deste entrevistado como também nas outras respostas, como será verificado, apresenta mais uma dentre outras tantas antinomias existentes na estrutura das relações de trabalho que se analisa no decorrer deste trabalho. Isso implica afirmar que, ao mesmo tempo em que os profissionais de administração de pessoas buscam inserir-se estrategicamente nas decisões organizacionais, eles devem enfrentar uma problemática chamada *pessoas*. Em outros termos, ao mesmo tempo em que devem assumir o discurso empresarial de consecução de objetivos e resultados, satisfação dos clientes internos e externos, mercado globalizado etc., são constantemente chamados a olhar para a face *trabalho* desta oposição, o que leva o entrevistado a enunciar, de maneira contraditória, que a individualização da relação com o trabalhador é necessária mesmo que impossível.

Já o entrevistado EE2 escolheu as alternativas *f* (*Ênfase na cultura organizacional participativa e democrática*) e *l* (*Visão voltada para o ambiente externo e utilização do 'benchmarking'*). A primeira foi escolhida pois:

> (...) é uma crença muito pessoal, a minha formação pedagógica me leva a acreditar fortemente que as pessoas são influenciáveis, elas são interessadas, elas são honestas, elas querem contribuir, elas querem ajudar, né? Elas querem participar, elas... independem de você ficar cobrando constantemente. Basta que você crie condições para que elas possam exercitar os seus valores, as suas crenças e elas vão contribuir. Assim sendo, eu acho que a cultura tem que estar voltada para o processo participativo.

Percebe-se uma contradição imanente ao que o entrevistado discursa neste excerto e uma incoerência às outras respostas que nos concedeu. Quanto à primeira, como a

cultura pode ser participativa se as condições para a participação dos trabalhadores devem ser criadas por alguém que não sejam eles mesmos? Por outro lado, o entrevistado afirma à questão nove, anteriormente analisada, que se deve:

> (...) trabalhar mesmo essa cultura de forma que ela seja útil para a missão da organização, né? Para satisfação dos clientes, né? Tanto os clientes que são os nossos acionistas, os nossos proprietários quanto os clientes que são aqueles que consomem os nossos produtos. Tanto os clientes internos quanto os clientes externos.

Ora, pode-se aqui propor um novo questionamento. Se a cultura deve ser útil à missão da empresa e satisfazer as necessidades dos clientes (*proprietários* e *consumidores*), onde entraria a participação dos trabalhadores nessa perspectiva? Será que na formulação da missão da empresa? Talvez, para se responder essas perguntas, deva-se deslocar a questão para o que, realmente, o entrevistado entende por participação e democracia. No trecho seguinte de sua resposta, EE2, de modo funcionalista, coloca que a primeira se dá no nível do trabalho, da função mesma que cada parte deve representar no todo. Quanto à segunda, no início deste excerto, o entrevistado fornece uma pista:

> Então você tinha grupos, você tinha a elite dominante, elite pensante, você tinha os operantes, você tinha uma camada intermediária de técnicos, os engenheiros e tal. Hoje não, hoje você percebe muito claramente que esta coisa flui mais naturalmente entre as... entre estas camadas. Então há uma tendência que os, os, os... os parâmetros, as fronteiras entre estas estruturas desapareçam né? Sejam todos participantes do mesmo grande negócio que é levar essa nossa organização a ser uma organização bem sucedida porque os meus méritos serão reconhecidos na medida em que a organização possa ser bem sucedida.

Ora, a despeito da maior fruição, as camadas ainda existem e pode-se questionar como desaparecerão, posto que, para ele, devem-se criar as condições para que as pessoas, *influenciáveis*, participem com as suas crenças e contribuições. Ou seja, as contradições no discurso deste entrevistado possuem as mesmas determinações daquelas apresentadas quando da análise da resposta do entrevistado EE1.

Finalmente, ao apontar a resposta *l*, EE2 entende que a administração de recursos humanos deve atentar-se ao que as outras empresas têm feito em relação a essa área, de modo a poder desenvolver-se da mesma maneira. Assim:

> (...) se você na sua estrutura de recursos humanos não tiver uma preocupação permanente de entender o grau de inserção da sua empresa no ambiente externo;

> entender de auxiliar, de proporcionar, de contribuir no grau de inserção da sua organização no ambiente externo; você está contribuindo para a inviabilização a médio e a longo prazo da sua empresa.

Logo, entender as mudanças no mercado externo é fundamental para a sobrevivência das organizações no cenário atual de desenvolvimento do sistema capitalista.

Por sua vez, o entrevistado EE3 entende que as alternativas *a* (*Uma nova filosofia de ação: não mais administrar recursos humanos, ou administrar pessoas, mas sim administrar com as pessoas*) e *j* (*Preocupação com a criação de valor para a empresa ou cliente*) sejam as mais relevantes dentre as apresentadas.

Coerentemente às outras respostas, afirma que todos devem ser responsáveis pelas funções que executam. Logo, os trabalhadores devem ser trazidos a responder pelos resultados de suas ações:

> (...) eu acho que você está direto dizendo da responsabilidade que é não administrar recursos humanos e não administrar pessoas, mas administrar com as pessoas. Então na hora que você tem esse pensamento, você tem a responsabilização de todos nesse processo; você traz todo mundo a um nível igual de preocupação (...).

Isso porque todos devem unir esforços para a:

> (...) a criação de valores para a empresa ou cliente. Ou seja, seja para a empresa, a área nossa de administração de pessoal, ela precisa criar... ter criação de valores. Tem que adicionar valores (...). Então nós temos que estar constantemente adicionando valores para a empresa. E aí eu coloco o cliente né? (...). Então quando você tem um cliente interno, se eu adicionar valor para a empresa; se eu adiciono para o cliente externo eu adiciono valor para a empresa, se eu adiciono para o cliente interno, eu também estou adicionando valor para a empresa, aí pelo comprometimento dele com o sistema.

Também alinhado à visão funcionalista, EE3 apresenta como tendência a compreensão da empresa como um sistema, onde cada parte deve responsabilizar-se pelo seu trabalho, de modo a entregar o máximo de valor possível à etapa posterior, garantindo, assim, a satisfação das necessidades do cliente final ou do consumidor do produto final.

O entrevistado EAs escolheu as alternativas *f* (*Ênfase na cultura organizacional participativa e democrática*) e *k* (*Contínua preparação da empresa e das pessoas para o futuro*). Quanto à primeira, afirma:

> Então a idéia é assim: ela é muito bonita como proposta, mas ainda tem sido pouco utilizada ou utilizada de uma forma muito parcial e mascarada. E a estrutura hierárquica e a forma de instituição ainda é muito autoritária.

A despeito da hierarquia existente, o entrevistado entende que cada vez mais as empresas buscam democratizar as suas decisões, contando com a participação dos funcionários. Para isso, as empresas capitalistas podem contar com o exemplo das cooperativas de trabalho solidárias, onde as ações organizacionais são deliberativas e os *gestores* são eleitos pelos e entre os próprios cooperados. Entretanto, o que o entrevistado não responde é que mecanismo novo ou já em operação fará com que os agentes das empresas capitalistas alterem a atual estrutura hierárquica existente. Será que pelo simples exemplo das cooperativas seria suficiente?

Outra tendência confirmada pelo entrevistado é a contínua preocupação da empresa com a sua adaptação às novas exigências do mercado concorrencial através do investimento no treinamento e desenvolvimento de seus funcionários.

Finalmente, EAc optou pelas alternativas *f* (*Ênfase na cultura organizacional participativa e democrática*) e *k* (*Contínua preparação da empresa e das pessoas para o futuro*). Quanto a esta última, o entrevistado reforça a sua convicção na atual fase estratégica da administração de pessoas ao enfatizar a necessidade de cada vez mais as empresas e as pessoas terem como referência o cenário, a fim de construírem-no *hic et nunc*. Para ele

> (...) nem pessoa nem empresa vai para algum lugar se não souber para onde (risos) ... então essa visão de futuro ela é importante para a empresa, porque a maioria dos projetos relevantes eles são de longa maturação (...). As pessoas também, elas precisão ter visão de futuro. Quer dizer, a pessoa que não ... não ... tem visão de futuro, que não tem perspectiva ... ela fica sem perspectiva. Então não tem como se motivar, então ela não tem como se comprometer com nada ... a vida dela fica vazia (risos), certo?

A ausência de perspectiva, de um *devir*, portanto, leva a pessoa, segundo EAc, à ausência de motivação, de comprometimento, logo, ao vazio. Aparentemente, o futuro aqui se apresenta enquanto uma promessa, uma esperança de dias melhores, uma vez que sem essa prospecção a vida não tem sentido. O presente, então, mostra-se ausente de significado, necessitando de um sucedâneo simbólico: o projeto. De longa

maturação, devem-se empenhar esforços presentes para um possível ganho futuro, linear e adequado ao pensamento positivo-indutivo, o porvir é conseqüência do que se fizer hoje.

Por outro lado, o entrevistado reafirma a absorção das transformações sociais pelas empresas, ao correlacionar as mudanças sócio-políticas e as adequações nas relações sociais no ambiente de trabalho. Afirma, então, que

> no mundo inteiro esse espaço para ... para imposições de cima para baixo (risos), para decisões só tomadas com base na hierarquia, para um estilo de gestão autoritária, ele é uma cultura que está se esvaindo, cada vez isso ... e as organizações fazem parte da sociedade (risos), né? Então é um fenômeno que acaba acontecendo também nas ... nas organizações.

Entretanto, a sua afirmação anterior não encontra sustentação no restante de sua resposta a esta questão, pois acredita, primeiramente, na tutela dos funcionários por um líder e, por outro lado, define *o estilo participativo* do líder, como mediação entre os trabalhadores e o comprometimento. Para ele

> Precisa realmente de um líder autêntico, um líder, não estou falando de liderança carismática que é um modelo extremo, mas um líder que mobilize as pessoas para a mudança, uma liderança transformadora. Então, esses ... eu acho que o estilo democrático, o estilo participativo ele ajuda a comprometer as pessoas. Se você é pai ou mãe da criança, se você ajudou a desenvolver uma idéia, né?, você fica comprometido com ela.

Assim, o que o entrevistado parece entender por participação restringe-se ao nível da sugestão no desenvolvimento de idéias, e não nas tomadas de decisão. Conseqüentemente, os trabalhadores deverão ser mobilizados para auxiliarem na transformação e, portanto, melhoria dos processos de trabalho, benefício este que pareciam ou parecem não possuir, uma vez que esta questão coloca a alternativa *k* enquanto tendência.

Genericamente às respostas apresentadas e às alternativas não escolhidas, por razões diversas, percebe-se que se delineia o *habitus* do administrador de pessoas, pelo menos no que tange à sua mentalidade no atual mercado de trabalho. Ou seja, a criação de valor para os clientes, a adaptação da empresa às transformações externas, a maior responsabilização dos funcionários quanto aos resultados pretendidos e alcançados pela

empresa, dão o tom das escolhas feitas pelos entrevistados pertencentes a essa área de conhecimento e ação. Não à toa que a alternativa *g – utilização de mecanismos de motivação e de realização pessoal* – não tenha sido escolhida. Não tanto pela primeira parte da asserção, mas pela segunda, posto que a realização pessoal, pelas respostas anteriormente apresentadas, parece subsumir-se aos resultados organizacionais.

Ainda, a escolha da letra *f* por quase todos os entrevistados pode inserir-se na ambigüidade do trabalho que, para ser realizado, deve-se esquecer ou desconhecer que é explorado. Assim, Bourdieu (2001) afirma que

> As novas técnicas de gestão das empresas e, em particular, tudo aquilo que se engloba sob o nome de "administração participativa" podem ser compreendidas como um esforço para tirar partido, de maneira metódica e sistemática, de todas as possibilidades que a ambigüidade do trabalho oferece objetivamente às estratégias patronais (p. 250).

E os agentes que divulgam e reforçam esta participação pertencem à classe dos profissionais ora entrevistada e que, ironicamente, não são os proprietários dos meios de produção ou os patrões. Assim, esta forma de administrar o trabalho, supostamente com o domínio do trabalho pelo trabalhador, serve mais como ocultação da exploração do que como autonomia sobre a produção.

Questão 15: Você diria que a área de Administração de Pessoas tem conquistado espaço dentro das empresas relativamente às outras áreas da empresa? De que maneira isso tem-se dado? Explique.[92]

Embora todos concordem que a administração de pessoas tem ocupado mais espaço dentro das organizações, dado o seu poder de influência nas decisões organizacionais, isso ocorre por razões distintas e muitas vezes opostas às pretensões dos profissionais desta área. EAc explicita isso ao afirma que "ela ganha espaço na medida em que ela trata de questões mais estratégicas". Ademais, entende-se que as respostas dos entrevistados a essa questão podem-se dividir em duas partes complementares.

[92] O objetivo desta questão é entender quais estratégias a área de recursos humanos se vale para ampliar o seu espaço de poder e, portanto, de ação dentro das empresas.

Por um lado, o poder da área de recursos humanos depende do valor que lhe atribui o executivo principal da organização. Pode-se utilizar o discurso de EE1 para ilustrar esta afirmação:

> (...) não sei se é isto que você quer. Mas eu estou querendo passar o que eu vivi, as empresa que eu passei, as coisas que, que eu queria te reforçar o que foi dito lá atrás, esse negócio de ocupar o espaço ou não; vai muito da área de RH, do perfil das pessoas internas, mas principalmente do perfil do primeiro homem.

Complementarmente, o papel dos agentes da área é fundamental nesta *expansão*, como aponta este entrevistado, que somente é concretizada com a mudança de discurso desses profissionais que devem incorporar a linguagem administrativa e não mais a das ciências humanas, que a engendraram. Nesse sentido, EE2 enfatiza:

> (...) eu tenho que reconhecer que tem um contingente bastante expressivo de profissionais da área que está à frente do processo, seja o processo de recursos humanos como o processo empresarial de forma geral. Nós temos hoje inúmeros profissionais de RH que são excelentes homens e mulheres de negócios. Não estão... não ... conseguiram trocar a... a armadura de RH com todo o seu linguajar burocratizante, né? E conseguiram assumir o papel de participante desse grande teatro de negócios que é uma empresa e o meio ambiente onde ela se insere.

Para EAc, da mesma maneira, explica e sentencia que gestão de pessoas voltada para o negócio é

> fazer a gestão de pessoas voltada para a missão da empresa e para a sua estratégia, atuando de uma forma alinhada, né, entre a estratégia da organização e a estratégia de RH, que deve fazer a gestão de pessoas e que deve fazer parte delas, né? Quem não agrega valor, tem vida curta (risos).

Embora fique claro que a área de recursos humanos na empresa tenha ampliado o seu poder de influência nas decisões organizacionais, isso se deu por uma dupla negação. Por um lado, teve que abdicar de seu discurso humanista, até presente na Escola de Relações Humanas, e adotar outro menos eufemista e mais explícito quanto às pretensões de seus profissionais com relação ao trabalho dos funcionários. Por outro lado, houve a necessidade de abrir mão de diversas etapas do processo de trabalho que realizava, perdendo assim funcionários, para focar as suas ações em determinadas tarefas, mais ligadas a facilitar os negócios da empresa.

Ao lado dessas recusas, as teorias de recursos humanos, positivamente, como se verifica, têm-se tornado mais sofisticadas ao apropriar-se de fragmentos de conceitos das ciências humanas. Seria isso uma contradição com a incorporação do discurso administrativo ou uma forma de legitimação da área em termos de linguagem?

Aprofunda-se essa análise mais adiante, mas, entende-se que tal oposição inexiste, uma vez que, como vem afirmado previamente, a própria utilização de partes das teorias das ciências humanas, mostra que os profissionais de recursos humanos – acadêmicos ou funcionários de empresas – reduzem-nas às suas necessidades de formulações teóricas e aplicações no dia-a-dia de trabalho.[93]

Questão 16: Diversos autores da Administração de Pessoas contemporâneos afirmam que essa área deve buscar o comprometimento das pessoas e não mais controlar o seu trabalho. Você concorda com essa afirmação? Explique.[94]

Com maior ou menor ênfase, todos os entrevistados afirmam que as empresas atualmente preocupam-se mais em influenciar os trabalhadores para que se comprometam com o trabalho do que os controlar de maneira explícita.

A partir das respostas dos entrevistados, percebe-se que entendem por comprometimento o quanto o funcionário sente-se parte da organização e desempenha as suas atividades de modo a atingir os objetivos nela estipulados. O controle, por sua vez, aparece enquanto uma explícita coerção externa, conforme pode-se ver nos dois trechos seguintes. Para EE1:

> (...) tem gente que é super bem controlada e não traz resultado nenhum. Então assim, não acredito que controle, gere mais resultado, mais satisfação. Lógico, que de novo na individualização das pessoas, tem pessoas que preferem ter mais controle, preferem ser mais cobradas, mas mesmo estas pessoas que preferem este estilo de gestão não estiverem comprometidas com a empresa (...).

EE3 corrobora esta asserção ao afirmar:

---

[93] Esse reducionismo fica claro em alguns discursos apresentados neste capítulo que se tornam sem sentido pela ausência de compreensão dos conceitos expressos pelos enunciatários.

[94] Pretende-se aqui entender o papel da administração de pessoas para os seus profissionais, confrontando o olhar da Escola de Administração Científica para o trabalho *versus* a visão atual da administração de pessoas.

> (...) já se aprendeu que, você não ensina nada se a pessoa não quiser se comprometer com isso. Enquanto não for parte dela, ele não fizer parte integrante dela do crédito dela, ela não vai produzir. Então buscar o comprometimento das pessoas é muito mais importante. Por quê? Porque as pessoas também é... estão vendo as coisas acontecerem nas vidas delas, então elas sabem que hoje elas estão trabalhando, amanhã elas podem estar desempregadas também. Então motivá-las é mais pegá-las pelo comprometimento.

Esses trechos mostram que os entrevistados baseiam suas respostas não apenas em suas prática diárias como nas teorias acerca desse assunto. Nesse sentido, assumem que o comprometimento dos funcionários com o seu trabalho é fundamental para que os resultados sejam alcançados. Tal comprometimento pode surgir pela ameaça da perda de emprego caso o funcionário não cumpra o esperado, o que aparece veladamente no discurso de EE3, porém explicitamente no de EE2:

> Não sou eu que vou comprometê-los, da mesma forma que não sou eu que vou motivá-los, da mesma forma que não sou eu que desenvolvê-las, da mesma forma que não sou eu que vou remunerá-las (...).Então o comprometimento é fundamental dentro da empresa e a pessoa que não se sentir comprometida ela tem que ser expelida mesmo.

O papel da administração de recursos humanos, portanto, é ser um fornecedor de ferramentas para que os gestores possam facilitar o comprometimento dos seus funcionários com o trabalho. Para EE3, a administração de pessoas:

> pode ajudar porque ela pode fazer certamente o necessário para busca de comprometimento. Preparando os gestores para isso, sendo o facilitador, né? E o fornecedor de ferramentas para ele atender os seus objetivos. Mas esse tem que ser um objetivo constante na busca de comprometimento.

Tais ferramentas são aquelas outrora analisadas nesse capítulo, quais sejam: estudo da cultura organizacional, da motivação, da remuneração etc. Pergunta-se, então, se este referenciado comprometimento não seria uma forma de controle desfigurada, portanto, uma nova nomenclatura, com novos significados, para se atender um recorrente problema de produtividade e competitividade das empresas. Com isso em mente, EAs critica e concede:

> Porque esse controle externo, ele vai na verdade se transforma num controle interno. Então em vez de você ficar convencendo a pessoa que ela trabalha na melhor empresa do mundo, ela interioriza que aquela é a melhor empresa do

> mundo. É uma outra forma de controle. E aí eu não vejo problema nenhum, eu acho legal que tenha uma sintonia e tal. O problema é quando você amarra isso a uma promessa de resultado e esse resultado da empresa , ele não está associado a estabilidade do emprego. Às vezes no trabalho ele dá o sangue, tá comprometido e é demitido.

Respondendo à implícita questão de por que o comprometimento do trabalhador não está *associado à estabilidade do emprego*, recorre-se às respostas dos entrevistados das empresas previamente analisadas ao colocarem que uma das bases do comprometimento é objetivamente essa incerteza com a estabilidade do emprego. Mas como a elementar probabilidade de perda do emprego não é suficiente para a produção requerida e esperada, EE1 conclui:

> O comprometimento (...) é uma coisa etérea, o cara hoje está e amanhã não está mais. Então eu concordo plenamente que para comprometer você tem que envolver, você tem que gerenciar, você tem que criar... reforçar as competências, desenvolver, selecionar direito, remunerar direito, explicar direito, embasar direito... tudo isso.

Concordando com a crítica de EAs e com a dificuldade que EE1 coloca, EAc volta a mostrar que o comprometimento é um dos temas mais relevantes atualmente nas empresas e academia. Para ele, o comprometimento é essencial, mas o controle ainda existe:

> o fato de você buscar o comprometimento não quer dizer que não não haja controle. O problema é como esse controle é feito e quem faz (risos). Certo. Porque no modelo de comprometimento o controle é um controle mais social, controle feito pelo grupo, e não um controle formal de cima para baixo. Mas isso não quer dizer que o sistema não tenha controle. Às vezes o controle social é muito mais forte do que o controle formal, né?

O comprometimento, conforme observa-se nas respostas dos entrevistados, aparece enquanto heteronomia das relações sociais. Ou o trabalhador se compromete a partir dos resultados a serem alcançados, de modo a garantir o seu emprego – controle simbólico – ou sob pressão do grupo – controle social –, posto que os resultados da empresa a serem divididos em forma de participações e bônus, dadas as metas, dependerão de cada uma na empresa. Logo, o que para Durkheim aparecia enquanto solidariedade orgânica nas relações de trabalho – onde cada um, cumprindo a sua função com excelência auxiliaria o todo na consecução dos resultados necessários ao grupo – o conceito de

comprometimento apresenta com maior veemência a necessidade de se trabalhar em prol da missão e do objetivo organizacionais.

Questão 17: Qual é a relevância da administração de pessoas para o mundo do trabalho contemporâneo?[95]

Os entrevistados mostraram posições distintas quanto ao valor da administração de pessoas para o mundo do trabalho atual. Entretanto, há pontos em comum nas respostas no que se refere ao seu papel de mediador entre os potenciais conflitos imanentes às organizações e a necessidade de obtenção de resultados a partir dos recursos empregados na produção. A seguir, apresentam-se as respostas dos entrevistados, de modo a analisá-los em suas peculiaridades e pontos de convergência.

EE1 procura ressaltar mais a importância de entender o papel das pessoas nas organizações do que as administrar em seu trabalho. A área de recursos humanos é para ele:

> (...) essencial, acho que a pessoa é tudo numa organização, a pessoa gera o resultado e quebra uma empresa. Sabe? Eu acho assim, um cara, por exemplo, um presidente pode quebrar um império. Então assim, é essencial o papel das pessoas dentro da organização. Na realidade assim, não é nem que é essencial o papel, uma empresa não existe se não existir pessoas entendeu (...).

A sua compreensão quanto à administração de pessoas tem como base as pessoas mesmas, em suas complexidades de comportamento e de interesses, conforme expressou em outras respostas. Cabe à sua área, então, atentar-se às suas dinâmicas para que elas gerem resultados e não *quebrem a empresa*.

Para EE2, além da relevância expressa pelo EE1, a área de administração de pessoas deve valer-se de instrumentos de mercado, como o benchmark[96], para trazer novas técnicas e práticas de gestão de pessoas para a própria empresa:

---

[95] Além de buscar a coerência das respostas dessa questão relativamente às outras fornecidas pelos entrevistados, objetiva-se entender como a área de recursos humanos está estruturada e posicionada nas empresas no mundo do trabalho atual.

[96] Conhecimento das práticas dos concorrentes ou de empresas-modelo e, se for o caso, retraduzi-las à realidade da sua empresa.

> Porque quem administra pessoas não precisa necessariamente ser um profissional de recursos humanos ou outros profissionais voltados para área de recursos humanos. Pode ser poucos profissionais da empresa. Notadamente é aquele que detém funções econômicas. Eu costumo dizer que o gestor de recursos humanos na minha empresa não sou eu. Os gestores de recursos humanos na minha empresa são os coordenadores, são os líderes, são os gerentes, são os diretores. Eles sim têm que dar o ritmo à área de recursos humanos. A área de recursos humanos tem que estar junto, tem que estar construindo, tem que estar como eu te disse 'bentemarkeando' aí, vendo o que está acontecendo, trazendo essas novidades, exercitando a crítica interna. Mas os processos são os próprios profissionais.

Além disso, ao responsabilizar outros agentes da empresa para as tarefas anteriormente concernentes aos profissionais de recursos humanos, estes devem servir de suporte àqueles, de modo a atualizá-los quanto às novidades nessa área de conhecimento e prática administrativos.

Assim, EAs reforça este argumento, afirmando que a adoção da linguagem de negócios, como analisado algures, é mister para que essa área possa consolidar-se na empresa:

> Então ela representa ações isoladas em estratégias e ferramentas que vão ser empregadas. E isso tem acontecido em algumas universidades com conceito de escola de negócios e tal, a gente vê que a gestão de pessoas tem que ter uma visão mais de padrão de gestão de negócio para ela rolar bem.

EE3 aponta o caráter negociador da administração de pessoas, num mundo, conforme enuncia no decorrer de sua resposta longa resposta, cada vez mais incerto, violento e com falta de oportunidade de empregos formais para os cidadãos:

> Então eu acho que muito mais a administração de conflitos né? No que nos cabe. Não dizer que somos mais que os outros, mas que nos que nos cabe, minimizar este impacto é... buscar ferramentas para... para não... digamos assim: para não haver é... motivação... que compense de uma forma positiva e não negativa.

A despeito da abrangência da questão formulada, as respostas foram específicas à função da administração de pessoas, que se analisam imediatamente.

Finalmente, EAc enfatiza que o profissional de gestão de pessoas hoje deve ter uma visão abrangente quanto aos impactos das determinações externas à empresa, devendo atentar-se aos fatores que afetam o mercado de trabalho e a vida do trabalhador em si. Por outro lado, na mesma linha de argumentação de EAs, afirma que

> E eu acho que tem outro papel aí para o profissional de gestão de pessoas que realmente é no que se refere aos stakeholders da organização (...).Então, em vez de pensar só no acionista (risos), você tem que pensar nos clientes, nos colaboradores, né? E eu acho que quem é um profissional de gestão de pessoas ele tem que essa relação com o colaborador dentro de uma perspectiva estratégia, que a gente pode chamar de uma gestão de parceira, de uma gestão compartilhada é fundamental. Porque você não consegue manter uma imagem favorável junto aos seus clientes se você não praticar aquilo que você prega junto aos seus colaboradores, tá certo? Eles que vão estar lá representando a sua estratégia.

Ou seja, atrair o *colaborador* para os valores, objetivos e missão da empresa serve como meio para que esse possa representar a empresa da maneira correta. E quem deve exercer tal função é o profissional de RH.

Questão 18: Para que serve, em linhas gerais, a função de administração de pessoas nas empresas? Explique.[97]

Podem-se dividir as respostas a esta questão em dois blocos de análise distintos, porém complementares. No primeiro, as respostas trazem concepções de caráter mais abrangente da área, não tanto de seus aspectos técnicos. No outro, as asserções são mais diretas e relativas ao funcionamento da área em si. Em ambos os blocos, a área de administração de pessoas medeia a relação entre o trabalhador e os objetivos organizacionais.

Para EE1:

> Mas eu acho que um dos que eu colocaria é provocar (...) provocação que eu quero dizer no sentido de provocar o assunto pessoas, para que seja sempre tratado de uma forma cuidadosa em termos de gestão caindo lá nos aspectos de tudo. De motivação, de comprometimento, de competência, entendeu? (...). Então eu acho assim, que tem o papel da organização do assunto pessoas, e ao mesmo tempo também tem o papel de inovar na área de RH. Trazer coisas novas que possam até alavancar mais ainda a gestão de pessoas, entendeu?

Entende-se daqui que a função da área de administração de pessoas é propalar a todo o instante o assunto pessoas, de modo que todas as decisões empresariais que tenham repercussões aos trabalhadores sejam vistas em sua complexidade, mostrando, assim, a

[97] Além de buscar a coerência das respostas dessa questão relativamente às outras fornecidas pelos entrevistados, objetiva-se com essa questão buscar uma síntese do pensamento dos entrevistados a partir das reflexões que fizeram no decorrer de nossa entrevista, complementarmente às suas experiências prévias.

importância de tratar este assunto o cuidado devido, a fim de não prejudicar o negócio como um todo. Haja vista, a intensa preocupação que este entrevistado possui com a comunicação na empresa.

Por outro lado, a administração de pessoas deve trazer para a organização as novidades da área em termos de treinamento gerencial, competências etc., com o intuito de os gestores e trabalhadores atualizados quanto às novas ferramentas de desempenho no trabalho. Nesse sentido, EAs reitera a função mediadora da administração de pessoas, ao afirmar:

> Ela, teoricamente serve para fazer as combinações de potencial humano, suas características e... aos resultados dos negócios. E fazer isso com qualidade, com ética (...). E dependendo da qualidade que você está dando, da visão do mundo, visão de pessoa... (...) eu acho que ela tende ao modelo da empresa. Se é uma empresa capitalista, ela vai tender ao modelo capitalista ou neocapitalista está puxando; se está num ambiente 'calvinista'... (...). Aí a qualidade de como ele vai fazer estas combinações, vai depender da formação da pessoa e do apoio que ela tem, da cultura... então eu vejo que ela reproduz a cultura organizacional, no sentido de fazer e de buscar resultados. E esta cultura pode ser desde um modelo mais autoritário até um cooperativo (...).

Adicionalmente, o entrevistado reconhece que a forma como a mediação será feita dependerá dos valores e da visão de mundo – ideologia – das pessoas dentro da organização. Ou seja, depende dos agentes componentes da empresa, com seus *habitus*, bem como dos valores nela construídos e reproduzidos – a história reificada, portanto – o modo como os objetivos e resultados serão buscados e cobrados.

É assim que EE2 reforça as idéias de mediador da área de administração de pessoas e de necessidade de alinhamento com as crenças e valores organizacionais:

> Serve como um grande catalisador[98]. Eu acho que a área de recursos humanos dentro da empresa é um grande catalisador das tendências, da cultura da organização, das características da cultura da organização (...) catalisar as competências, as tendências, as ansiedades, as frustrações... (...) a empresa não pode ter uma psicoterapia em grupo, é ... uma empresa sem fins lucrativos. Você tem que estar lá para dar resultado (...).Trazer a discussão para onde a nossa

[98] Se se recorrer à Química, catalisador é uma substância que acelera a velocidade de uma reação na formação dos produtos, diminuindo os gastos de energia de ativação – que é o nível necessário de energia despendido no sistema para que reagentes transformem-se em produtos. Para essa análise, pode-se entendê-lo como o mediador entre gestores e trabalhadores para que o trabalho seja realizado, os objetivos sejam alcançados e os resultados sejam os esperados, isso com o menor nível de conflito possível.

> organização está indo sempre do ponto de vista das pessoas. Óbvio que interagindo com a área de negócios, com a área de... vendas, com a área de finanças, porque também a gente não pode fazer administração de pessoas pelas pessoas como eu te disse (...) Eu acho que a área de RH, se ela tiver esse papel de visão, de catalisação, de visão de tendência, de visão de futuro, ótimo. Caso contrário, ela vai ser tragada pelas outras áreas.

Ou seja, a administração de pessoas, para o entrevistado, tem a função de garantir que os resultados sejam alcançados, a despeito das pessoas. Deve alimentar gestores e trabalhadores com as novidades técnicas da área e atentar-se às mudanças e tendências externas, servindo à reprodução do capital. De outra maneira, estaria inibindo o desenvolvimento e o desempenho organizacionais, fato que se lhe questionariam a legitimidade, suavizar-lhe-iam o reconhecimento e, conseqüentemente, comprometer-se-lhe-iam a existência nas empresas.

Corroborando parte dessa visão, EE3 afirma:

> Ela serve justamente para ser realmente o catalisador, né? (...) fica atenta em tudo que acontece a nível de, de movimento social que possam impactar o ser humano enquanto pessoa e conseqüentemente como empregado. Ela serve para ser a facilitadora dessa contínua transferência de responsabilidade de cada indivíduo para fazer com que todos sejam responsáveis pelo destino e não somente as seus, mas realização a que pertence né? (...) a área de recursos humanos tem que estar sempre atenta para essa necessidade de demonstrar, de suprir de uma maneira ou de outra o conhecimento e identificar e compreender essas necessidades. E saber, por que nós não motivamos as pessoas né? É uma coisa que é interno entre nós, nós temos que ajudar a identificar, mostrar quais são, o que motiva as pessoas e...

Analisando esse trecho, além da função de facilitadora da área, percebe-se a sua função simbólica na organização de garantia das significações e, portanto, da legitimação do poder construído. Essa afirmação assenta-se no olhar para as seguintes asserções: *transferência de responsabilidade de cada indivíduo para fazer com que todos sejam responsáveis pelo destino*, *atenta para essa necessidade de demonstrar, de suprir de uma maneira ou de outra o conhecimento e identificar e compreender essas necessidades*, *ajudar a identificar, mostrar quais são, o que motiva as pessoas*.

EAc, finalmente, concorda com as asserções acima e afirma que a administração de pessoas possui três funções principais, sendo duas relativas aos objetivos – da empresa e das pessoas – e um no que se refere às relações no trabalho. Assim, afirma que os profissionais dessa área devem

> ajudar a conseguir o intento da organização através das pessoas e dessa gestão, é isso (...).O que que tem de convergente entre o interesse das pessoas e o interesse da organização, né? (...)... trabalhar as pessoas e trabalhar os interesses convergentes entre a organização e as pessoas, e não polarizar as divergências.

Os excertos finais tornam mais explícita a função de administração de pessoas, ao colocar que isso para a consecução dos objetivos organizacionais, para dirimir os conflitos existentes nas organizações e, finalmente, para a reprodução do capital.

Análise por bloco de respostas

Pretende-se, aqui, realizar um agrupamento das respostas a partir de suas características comuns, sintetizando o produto das entrevistas de modo a facilitar a leitura e a interpretação. No primeiro bloco de respostas, tendo em vista compreender as funções de recursos humanos, atualmente, e os impactos para as pessoas, analisam-se as seguintes questões: 2, 3, 4, 9, 10, 11, 12, 14, 15, 16, 17 e 18. No segundo bloco, trabalham-se as questões relativas aos determinantes à área de recursos humanos com as questões: 1, 5, 7, 8, 10, 13 e 14. Finalmente, no tocante à atuação dos agentes, analisam-se as respostas às questões: 6, 9, 10, 12, 13, 14 e 17.

Função da administração de recursos humanos:

Servir de mediador na relação de trabalho entre os gestores e os trabalhadores, fornecendo aos primeiros instrumentos técnicos, desenvolvidos a partir de conceitos de outras áreas de conhecimento humano, para garantir a consecução dos objetivos pelas empresas.

Determinações externas às teorias e práticas da administração de pessoas:

As mudanças externas, para os entrevistados, possuem grande relevância para análise e atenção dos administradores de pessoas, dos representantes de associações e dos acadêmicos, uma vez que o dinamismo das relações sociais interfere diretamente nas práticas e dinâmicas organizacionais.

Atuação dos profissionais de administração de pessoas:

A atuação é pautada pelo intenso estudo das teorias e técnicas organizacionais para conseguirem suprir as necessidades internas das empresas quanto à manutenção da reprodução do capital. Devem, assim, atentar-se aos conflitos entre funcionários, às tendências sócio-econômicas, aos desafios colocados às organizações, às novidades em termos de administração de pessoas e, a partir disso, fornecer ferramentas de gestão para garantir o desempenho dos trabalhadores.

Contexto, situações e respostas das entrevistas

Neste momento, colocam-se as impressões acerca das situações das entrevistas que se colheram em suas realizações. Para Selltiz et alii (1975:272):

> (...) a situação de entrevista apresenta uma oportunidade melhor para a verificação da validade das descrições. O entrevistador pode observar não apenas o que diz o entrevistado, mas também como o diz.

Assim, sumariamente, descrevem-se algumas características das entrevistas e dos entrevistados, apontando o local da entrevista, a forma como responderam as questões e a coerência do conteúdo de suas respostas.

EE1: A entrevista se deu em uma sala reservada de sua empresa no período da manhã. Embora as suas respostas tenham sido longas e bem colocadas, o entrevistado mostrava-se impaciente com o tempo da entrevista, devido a um evento importante que ocorre amiúde durante o ano. Por isso, talvez, as suas respostas apresentem grandes preocupações com a comunicação com os funcionários, uma vez que é previamente a esses eventos que ocorrem promoções e demissões em sua empresa e, possivelmente, podem ter ocorrido conflitos inesperados. Percebemos algumas incoerências nas respostas, talvez devido ao caráter híbrido presente entre as necessidades das pessoas e dos negócios;

EE2: A entrevista ocorreu no período da tarde em sua mesa localizada em espaço aberto, onde havia funcionários trabalhando e, possivelmente, atentando ao que ocorria na entrevista. O entrevistado mostrou-se bem disposto a responder, mas interrompeu a entrevista em dois ou três momentos para realizar outras atividades

de curtíssima duração. Como havia expectadores, mesmo que colocados a determinadas distâncias, o entrevistado parecia, em suas respostas, mandar recados aos funcionários, no sentido de dizer como quer que o trabalho seja feito. Ademais, este profissional aparentemente está numa transição de funções ou de atividades, posto que faz especialização profissional em uma outra área de negócios que não RH. Isso pode ter trazido, como benefício, respostas menos comprometidas com a área, portanto, mais verdadeiras. Por outro lado, percebemos diversas incoerências, devido, talvez, à oscilação entre a área de RH e a área de negócios;

EE3: O entrevistado nos recebeu em sua agradável e reservada sala no período da tarde. Mostrou-se incomodado com o atraso deste pesquisador, que nem conseguiu explicar-se. De qualquer forma, as suas respostas foram longas o suficiente para termos material para análise. Nelas, observamos grande preocupação com as questões sociais e os seus impactos no dia-a-dia das pessoas em termos de criminalidade, desemprego, corrupção etc. Aparentemente, não estava muito confortável, uma vez que expressava certa tensão antes de cada pergunta e hesitava bastante para responder, solicitando ora uma segunda leitura da questão ora uma leitura individual, vontades prontamente atendidas. Embora as suas respostas tenham, por diversas vezes, fugido às questões propostas, este entrevistado trouxe inúmeras contribuições para a nossa análise, uma vez que, ao solicitarmos esclarecimentos mais objetivos relativos à questão, o entrevistado assim o fazia;

EE4: A entrevista ocorreu em uma sala de reuniões da empresa onde trabalha. Ao iniciarmos a entrevista, tivemos que parar por alguns instantes, a fim de que o entrevistado pudesse atender aos chamados de seu superior hierárquico. Ao retomarmos, a entrevista aconteceu sem maiores transtornos. O entrevistado mostrou-se muito solícito, mas preocupado com o tempo da entrevista, uma vez que a sua empresa passara por grandes reestruturações, dada a fusão que sofrera. Não utilizamos as suas repostas em nossa análise devido à qualidade do áudio. Mas, certamente, as suas contribuições foram utilizadas ao cotejarmos as suas colocações com as dos outros entrevistados, não havendo, assim, perdas ou ganhos substancias na sua não utilização;

EAs: A entrevista realizou-se na ante-sala do entrevistado no período vespertino. O entrevistado mostrou-se muito bem disposto a contribuir com esta pesquisa, mas estava impaciente quanto ao horário. Algumas vezes suspendeu a entrevista, por um curtíssimo espaço de tempo, para conversar com outras pessoas que adentraram ao local onde estávamos. Havia uma outra pessoa trabalhando na sala ao lado, mas que não interferiu na entrevista. Em diversos momentos, o entrevistado oscilou entre o papel de representante da associação e o de profundo conhecedor da dinâmica de recursos humanos, forçando-nos a relevar diversas etapas de sua entrevista. As suas respostas contiveram, assim, grande medida de objetividade, do que efetivamente ocorre nas entidades e nas empresas, mas também mostraram muito de expectativa e devir. Contudo, o entrevistado nos forneceu material riquíssimo para a nossa análise crítica, na tentativa de compreendermos melhor essa área de conhecimento e prática no trabalho;

EAc: A entrevista realizou-se na sala do entrevistado na universidade onde leciona. Foi a última entrevista a ser realizada, devido à sua ausência de tempo. O entrevistado solicitou que se enviassem as questões previamente, o que atendemos sem questionamentos. Durante a entrevista, ele se bastante solícito, desenvolvendo as respostas com detalhes e abrangência. Entretanto, em muitos momentos parecia desconfortável em responder algumas perguntas, chegando a fazer exaustivos preâmbulos. Chegou, ainda, a emocionar-se em uma das respostas, ao relembrar momentos pessoais. Tal entrevista foi de extrema relevância para complementar as dimensões pretendidas neste trabalho ao analisar a visão de um proeminente acadêmico na área de administração de pessoas.

A partir dos discursos analisados, suscita-se a alusão à seguinte crítica de Mills (1981: 253) à administração do trabalho pelos profissionais de recursos humanos, atentando-se, para tanto, à extemporaneidade:

> O conselho geral implícito na nova ideologia das "relações humanas nas empresas" é o seguinte: para tornar o trabalhador feliz, eficiente e cooperado, é preciso tornar os gerentes inteligentes, racionais e cultos. É a perspectiva de uma elite administrativa, disfarçada na linguagem pseudo-objetiva de engenheiros. É um conselho de gerente do pessoal para perder seus modos autoritários e aumentar o poder de manipulação sobre os empregados, compreendendo-os melhor,

> neutralizando sua solidariedade informal contra a gerência, e explorando a essa solidariedade no sentido de facilitar a eficiência administrativa.

Não se pode deixar de notar intrínsecas semelhanças entre esta análise crítica e os discursos dos entrevistados. Explicita-se, portanto, a assunção de teorias e práticas pela administração de pessoas para a sua própria reprodução e de seus agentes, apesar dos trabalhadores. Com diversas estratégias de imposição de sua visão de mundo, incorporam teorias e desenvolvem práticas que os legitimam. Dada a regra do jogo, consensualmente, apostam as suas fichas a partir de seus interesses.

Com efeito, as técnicas utilizadas para administrar – o trabalho das – pessoas possuem um forte componente de racionalidade com relação a fins, ou seja, teleologicamente, meios são empregados para determinados fins: metas são estipuladas *para* consecução de resultados financeiros para a empresa; processos seletivos são realizados *para* contratação dos melhores candidatos; programas de adaptação do neófito são feitos *para* a melhor adaptação à empresa; conjuntos de competências são estabelecidos *para* melhor avaliação do trabalhador; etc. etc. etc.

Entretanto, o contraponto à sua eficácia está no pólo oposto da relação. Ao incorporarem essas práticas irrefletidas, esquecem-se que também pertencem à mesma posição no trabalho e que, portanto, estão sujeitos às mesmas sanções. No limite, as suas crenças põem em risco a sua permanência no jogo.

Uma vez que a visão de mundo dos entrevistados das empresas, especificamente, dá-se, em parte, pela posição que ocupam na estrutura das relações objetivas sociais, os limites passam a ser construídos para e pelos agentes de acordo com as diferenças existentes no campo. Para Bourdieu (2003: 141), isso implica dizer que

> (...) o sentido da oposição como sentido daquilo que se pode ou se não pode "permitir a si mesmo" implica uma aceitação tácita da posição, um sentido dos limites ("isso não é para nós") ou, o que é a mesma coisa, um sentido das distâncias, a marcar e a sustentar, a respeitar e a fazer respeitar – e isto, sem dúvida, de modo tanto mais firme quanto mais rigorosas são as condições de existência e quanto mais rigorosa é a imposição do princípio de realidade (...).

Ao reconhecerem essas distâncias, assumem-se diferentes e, portanto, os entrevistados podem agir eficientemente. Não cabe aqui analisar as diferentes percepções e sentidos

dos diversos agentes no campo pesquisado. Entretanto, o excerto acima elucida parte deste trabalho, pois permite refletir sobre a manutenção e a reprodução do pensamento conservador por diversos agentes e de diversas formas, conforme observa-se neste capítulo.

Como aponta Bourdieu imediatamente acima, o sentido se dá na relação dos agentes de acordo com as suas posições, constituindo as idiossincrasias ou o *ethos* ou, para manter o conceito desse autor, o *habitus* de classe e, conseqüentemente, as limitações lógicas e objetivas das suas ações.

Entender o sentido dos fenômenos produzidos é atentar-se às diversas posições existentes na estrutura construída pelo pesquisador, bem como aos interesses distintos que são seus produtos. A organização do espaço social é determinada pela disputa entre as posições, determinando-as, gerando conflitos e alianças no sistema continuamente. Ao os entrevistados buscarem as associações como rede de relacionamento ou espaços nos níveis decisórios da empresa, pretendem ampliar o seu capital simbólico de poder para garantir a sua permanência.

Se assim o é, as estratégias dos profissionais de administração de pessoas para incorporar a linguagem – código – do mundo do trabalho atual, ou seja, de negócio, e para ampliar os seus conhecimentos nas áreas administrativas, financeiras e mercadológicas – atualizarem-se -, estratégias explícitas nos grupos um e dois de análise das entrevistas, são formas de aproximar-se da classe dominante neste campo que se vem analisando. Isso implica a produção e a reprodução de idéias, ações, experiências e percepções que possuem, subjetivamente, as estruturas cognoscíveis estruturadas para conformar-se e manter as estruturas sociais que, objetivamente, formaram e são formadas pelos entrevistados. Isso quer dizer, finalmente, que

> as relações de força objetivas tendem a reproduzir-se nas relações de força simbólicas, nas visões do mundo social que contribuem para garantir a permanência dessas relações de força[99] (Bourdieu, 2003: 145).

Ou seja, para além de restringir-se ao campo das idéias, as relações de força simbólicas[100] atuam nas e são afetadas pelas estruturas objetivas das relações sociais.

[99] *g.m.*

Isso quer dizer que as visões de mundo, constituídas conforme afirma-se em linhas anteriores, são estruturas estruturantes e estruturadas dos espaços de disputas sociais para a sua legitimação. Assim, quanto mais próximos os entrevistados estiverem da visão de mundo dominante, da linguagem dos negócios, da mediação dos conflitos, portanto, da reprodução do capital, maiores serão as suas chances de reconhecimento social.

Finalmente, pode-se afirmar, a partir das análises realizadas, que os profissionais da administração de pessoas pertencem a uma classe intermediária entre a dominante e a dominada, dada a sua posição na estrutura empresarial, e que lançam mão de teorias e técnicas – instrumentos de linguagem – para se fazerem crer e, com isso, adquirirem conhecimento, reconhecimento, credibilidade e legitimidade. Não é à toa que, por diversas vezes nas respostas dos entrevistados, surgiram asserções como *necessidade de persuadir*, *comunicação eficiente*, *provocar o assunto pessoas nas empresas*, *facilitar o trabalho*, *trazer novidades*, *buscar ferramentas*, *entender as mudanças sócio-econômicas*, *ampliar a participação no nível estratégico*, *ganhar a confiança dos funcionários*, *garantir os resultados esperados* etc.

---

[100] Nesse sentido, Bourdieu (2003:151) afirma que *o poder simbólico dos agentes, como o poder de fazer ver – theorein – e de fazer crer, de produzir e de impor a classificação legítima ou legal, depende com efeito (...) da posição ocupada no espaço (e nas classificações que nele estão potencialmente inscritas). Mas objetivar a objetivação é, antes de mais nada, objetivar o campo de produção das representações objetivadas do mundo social (...), em resumo, o campo de produção cultural ou ideológica, jogo em que o próprio cientista está metido, como todos os que discutem acerca das classes sociais.*

CONCLUSÃO

> O que, afinal, torna os reclames[101] tão superiores à crítica? Não aquilo que diz a vermelha escrita cursiva elétrica – mas a poça de luz que a espelha sobre o asfalto.
>
> Walter Benjamin (1995: 55).

Neste trabalho, procurou-se analisar, criticamente, as instâncias objetivas e simbólicas produtoras de sentido, historicamente construídas nas disputas entre os agentes sociais pela imposição da sua visão de mundo, estruturantes do campo da administração de pessoas e que são por ele estruturadas. Tal prerrogativa, legitimada a partir do conhecimento de seus agentes, fornece o poder de imposição das classificações que limitam as ações dos outros agentes no mundo do trabalho, de modo a ocupar um espaço social para a realização dos interesses de seus ocupantes.

Entretanto, o que se verificou nesta pesquisa foi que, se, por um lado, a administração de pessoas – com suas inúmeras denominações, passando por departamento de pessoal, departamento de recursos humanos, administração de pessoas ou de recursos humanos e, finalmente, gestão de pessoas ou de recursos humanos – conseguiu autonomizar-se das teorias da administração, constituindo um campo de estudo e de atuação profissional próprio, por outro, o espaço de ação de seus agentes continua hetero-determinado pelas produções conceituais de outras áreas do conhecimento humano – no plano intelectual -; pela missão e pelos objetivos organizacionais estipulados na alta administração das empresas – no plano material –; e pelo reconhecimento e legitimação dos outros agentes atuantes nas organizações – no plano simbólico.

Enquanto campo dinâmico onde essas hetoronomias estabelecem a forma e o sentido das relações sociais, diversas transformações imanentes ocorreram para que a administração de pessoas assumisse a conformação atual, de acordo com as suas raízes – objetivas e simbólicas – historicamente engendradas. A seguir, realiza-se uma breve conclusão crítica dessa necessária adaptação, a partir das reflexões empreendidas neste trabalho, tendo em vista as asserções expressas acima.

---

[101] Propaganda, *outdoor*.

Estratégias para a adaptação da administração de pessoas

O espaço ocupado pela área de administração de pessoas nas empresas é determinado pela sua adequação à cultura organizacional, donde o poder reconhecido desta área pelos diversos agentes atuantes nas empresas – principalmente pelos pertencentes às classes dominantes – será tanto mais legítimo quanto maior a correlação positiva entre as ações dos agentes da administração de pessoas RH e os objetivos organizacionais. A partir daí, pode-se entender a atuação mais estratégica – maior interferência nas decisões organizacionais junto aos agentes dominantes nas organizações – ou operacional – maior participação na execução de tarefas previamente definidas – dessa área.

Conseqüência dessa visão de mundo é a adoção da linguagem dos negócios que possui os seus fundamentos teóricos e o seu desenvolvimento técnico nos conceitos das ciências humanas, conforme reiteradamente se apontou em capítulos precedentes, ligados à sociologia da ordem. E foi a partir dessas teorizações que a administração de pessoas emancipou-se enquanto área de conhecimento acadêmico e de atuação nas organizações. Isso porque definiu como objeto de análise e interferência o comportamento humano, marcadamente, o seu desempenho no trabalho.

Para tanto, diversas teorias e escolas de administração de recursos humanos surgiram, cada qual com seu enfoque, cada qual com sua metodologia. Ao expandir-se e ocupar espaços objetivos e simbólicos nas organizações, os custos para a sua operacionalização tornaram-se inconcebíveis às empresas, dadas as retribuições financeiras que proporcionava, difíceis mesmo de serem mensuradas, devido à sua intangibilidade[102].

Com a reestruturação administrativa e produtiva das empresas, justificadas pelo acirramento da concorrência e pela necessidade de maior atração de investimentos externos para a reprodução do capital, reduziu-se a área de recursos humanos nas organizações em suas operações. Em contrapartida, as suas funções deslocaram-se para

[102] O entrevistado acadêmico reiteradamente em sua entrevista afirma a necessidade de haver instrumentos mais objetivos de análise de comprometimento e desempenho dos funcionários, a fim de precisar os resultados do trabalho realizado *vis-à-vis* o esperado. Para ele, um bom modelo para mensuração é a gestão por competências.

as empresas terceirizadas que passam a exercer as atividades de recrutamento, seleção, treinamento, motivação, mensuração de desempenhos etc.

Nesse sentido, as transformações no interior da administração de pessoas fizeram-se necessárias a fim de que pudesse manter-se enquanto campo social. Formalizam-se, a seguir, as adaptações nele produzidas, sugerindo, para tanto, analisá-las em três grupos inter-relacionados, logo, que se determinam.

No primeiro grupo, inserem-se as formas de terceirização assumidas no campo da administração de pessoas a partir das sucessivas reestruturações das empresas, implicando a exteriorização de diversos processos anteriormente realizados no interiro das próprias empresas. No segundo grupo, encontram-se as novas formas de operacionalizar o trabalho dentro das organizações, tendo em vista a responsabilização dos gestores pelo desempenho de seus subordinados – e não mais dos administradores de pessoas –; a sua função de mediação da conflituosa relação entre gestores e subordinados – passando a fornecer as ferramentas necessárias à gerência para assegurar o desempenho dos trabalhadores –; e a necessidade de utilização de consultoria externa para auxiliar na execução do trabalho de seus profissionais. Finalmente, no terceiro grupo, assentam-se as estratégias ideológicas adotadas no que se refere ao comprometimento ou à introjeção do controle do trabalho pelos trabalhadores – por um lado, devido à instabilidade do emprego e, por outro, para diminuição de gastos com supervisão –; à responsabilização dos trabalhadores pelos resultados do seu trabalho – particularização da produção coletiva pela individualização das relações de trabalho –; e, finalmente, à adoção da linguagem de negócios, com destaque à idéia de cliente interno. A seguir, analisam-se algumas conseqüências dessas estratégias ao mundo do trabalho atual.

Para que a administração de pessoas se conservasse, enquanto área meio, terceirizam-se parte de suas atividades, outrora realizadas dentro das empresas, implicando demissões e acúmulo de tarefas por aqueles que permaneceram na organização após a reestruturação. Com menor número de funcionários trabalhando nessa área, houve perda de espaço para a imposição de sua visão de mundo em relação às outras áreas da empresa, limitando a ação de seus agentes.

Externamente, o conhecimento na área de administração de pessoas continuou a ser produzido, uma vez que, àqueles que permaneceram, seriam-lhes fornecido novos instrumentos técnicos para aplicação em suas empresas enquanto que, às empresas terceirizadas – absorvendo ou não o pessoal demitido –, seriam fornecidos os instrumentos à realização das funções de recrutamento, seleção, *motivação*, treinamento etc.

Com a perda de espaço físico, os agentes da administração de pessoas passaram a desempenhar funções menos operacionais e mais mediadoras da relação entre os funcionários e a gerência, entre esta e a alta administração. Por outro lado, procurou aproximar-se dos grupos de decisão estratégica para adquirir uma certa autonomia dentro da empresa, ampliando, com isso, os espaços de ação de seus agentes.

Para tanto, os agentes desta área tornaram as técnicas de administração de pessoas mais sofisticadas, desenvolvendo os seus conhecimentos acerca do comportamento humano no trabalho, a fim de servir os gestores com instrumentos atualizados de gestão. Isso porque não mais havia condições materiais para realizarem todas as atividades anteriormente exercidas, devendo, portanto, fazer a mediação entre as necessidades dos gerentes, quanto à devida contratação e preparação dos funcionários, e os objetivos organizacionais estipulados pela alta direção.

Assim, passa a garantir relações de trabalho com o menor número de conflitos possível, devendo, para isso, não apenas conhecer os instrumentos técnicos para suprir aquelas necessidades como também compreender os mecanismos que geram dissensos e conflitos nas empresas, lançando mão das teorias de cultura organizacional, motivação, socialização, relações de poder etc.

Isso, além de ampliar os conhecimentos dos agentes da administração de pessoas, tais teorias e técnicas propalam-se pelas empresas, passando a permear toda a organização. Entretanto, como não mais pôde contar com pessoas para estudar e aplicar internamente essas técnicas, houve a necessidade de contratar profissionais externos, denominados consultores, exercendo uma dupla função para os agentes da administração de pessoas.

Por um lado, inovações relativas às técnicas dessa área de conhecimento são trazidas às empresas, fazendo com que os administradores de pessoas atualizem-se e difundam os novos instrumentos. Por outro, atuam como avalistas dos planos de recursos humanos, estruturados a partir do reconhecimento de alguma necessidade não satisfeita. Com isso, os agentes da administração de pessoas podem aumentar o seu capital simbólico dentro das empresas, de modo a conseguirem ampliar os seus espaços de ação, pelo reconhecimento dos outros agentes quanto às suas realizações.

Entretanto, as novas técnicas de administração de pessoas somente foram aceitas na nova conformação deste campo social porque os seus agentes adotaram termos mais senso comum como desempenho individual, competência, missão, comprometimento e cliente interno, prescindindo dos mais complexos como motivação, cultura organizacional, entre outros. Ou seja, apenas quando o discurso dessa área se aproximou da linguagem dos negócios, os administradores de pessoas passaram a participar mais estreitamente das decisões estratégicas da empresa.

Como conseqüência, distanciaram-se das pessoas, que, mesmo tendo sido historicamente tratadas como recursos, passam a contar em termos do comprometimento que possuem com os objetivos e metas organizacionais, dadas as suas competências (conhecimento, habilidade e atitudes) agregadoras ou não de valor aos negócios empresariais.

Ainda, as produções acadêmicas e as atuações profissionais descentralizaram-se, criando-se, no primeiro caso, novas áreas de pesquisa (responsabilidade social, terceiro setor, etc.), e, no segundo, a responsabilização de cada trabalhador pelo seu sucesso pessoal e pelos resultados da empresa, devendo comprometer-se com os estes e colocar-se em segundo plano[103].

Tal distanciamento no mundo do trabalho leva os acadêmicos e consultores a desenvolverem teorias e técnicas para repor as perdas originadas na execução de atividades relativas a fins, portanto, sem sentido intrínseco. Assim, surgem as pesquisas

[103] O *colocar-se em segundo plano* não significa criar uma imagem infantilizada e emocionalmente dependente do trabalhador. Pelo contrário, pensa-se aqui nas renúncias necessariamente realizadas – de satisfazer-se com o conteúdo do trabalho – na adoção de estratégias para manter ou ampliar o seu espaço de atuação no jogo do mundo do trabalho.

sobre qualidade de vida no trabalho. Ora, conforme se mostrou nesta pesquisa, se se fala em atentar-se a este tema, é porque ele não existe, logo, deve-se persegui-lo para que o capital continue sendo reproduzido, a despeito das pessoas.

O sentido da administração de pessoas

Uma vez que a percepção objetiva do mundo não pressupõe uma incursão subjetivo-reflexiva para poder agir nas estruturas sociais, ou seja, a construção e a reprodução da percepção não implicam a sua compreensão, mas a experiência de que se formou e a que(m) ela serve, para entender a percepção dos administradores de pessoas em seus *habitus* de classe quanto às condições objetivas, considerou-se a sua posição no campo ou na estrutura social de que fazem parte. Esse entendimento se fez necessário para aprofundar a investigação dos produtos das ações que se baseiam nas percepções e que estruturam as relações simbólicas, portanto, as relações sociais.

Investigar o sentido da posição na estrutura serviu, portanto, para buscar, nas determinações do campo social, o que representa pertencer a tal posição quanto aos produtos simbólicos gerados e ao que se pode esperar das disputas ou conformações desses agentes. Na etapa de análise das entrevistas, pesquisou-se o campo de produção e reprodução simbólicas nas disputas pela legitimação das teorias e práticas da administração de pessoas de modo que se compreendeu a forma como os agentes organizam-se para esse fim.

Percebeu-se, com isso, que os administradores de pessoas, herdeiros do pensamento dominante, vêem-se enquanto mediadores da relação *capital/trabalho* e que adotam não apenas o discurso da conservação, legitimando a distinção entre as classes e reforçando a cultura dominante ao reproduzirem-no em suas práticas cotidianas. Para Bourdieu (2001), os antigos meios de constrangimento para a execução do trabalho foram substituídos por formas mais simbólicas de violência, em face do temor à dispensa, que, por sua vez, liga-se à precariedade da posição ocupada pelos trabalhadores no espaço das relações sociais do trabalho. Resulta daí

> uma contradição, conhecida há muito tempo pelo pessoal de recrutamento e treinamento, entre os imperativos da violência simbólica de um lado, impondo todo um trabalho de dissimulação e, de transfiguração da verdade objetiva da relação de

> dominação, e, de outro, as condições estruturais que tornam possível o seu exercício (BOURDIEU, 2001: 251).

Objetivamente, o herdeiro pôde-se apropriar da herança, pois a herança apropriou-se do herdeiro. Quanto melhor desempenharem esta facilitação, ou seja, nas palavras dos entrevistados, contiverem os conflitos e fornecerem ferramentas de gestão de pessoas, maior será o seu reconhecimento por parte da classe dominante e a legitimação de seu poder na empresa.

À reboque e reproduzindo estas visões, vêm as associações e as publicações relativas à área de administração de pessoas. Possuindo um papel secundário no cenário do mundo do trabalho, elas apresentam-se enquanto institucionalização e reprodução dos símbolos produzidos nas empresas e no meio acadêmico, servindo, as primeiras, ao encontro de profissionais, à troca de experiências e de informações acerca das empresas e de oportunidades de trabalho, bem como fornecendo treinamentos e cursos relativos às técnicas do momento. As segundas, à confirmação e manutenção das estruturas simbólicas de relações de trabalho vigentes.

Quanto à apropriação das teorias e dos conceitos às ciências humanas, explicita-se o caráter eclético e reducionista nos textos e falas dos diversos agentes da administração de pessoas, o que, por um lado, auxilia na sua imediata aplicação no ambiente de trabalho, na tentativa de buscarem-se formas racionais para assegurar a consecução dos objetivos organizacionais. Por outro lado, amplia o espaço de atuação desses profissionais nas empresas, dado o incremento de seu poder simbólico pela posse de um conhecimento legitimado na organização. A contra-parte disso é a dificuldade de compreensão dos conceitos, o que compromete a sua eficiente aplicação, conforme constata-se nas entrevistas, implicando a necessidade da adoção de técnicas voltadas ao desempenho profissional, no âmbito das empresas, e o empobrecimento das teorias sociais, no acadêmico.

Esta pesquisa revela, finalmente, que diferentemente de servir de instrumento de controle do trabalho no mundo atual, a administração de pessoas representa um campo social composto por agentes interessados em garantir a conservação das estruturas sociais de poder material e simbólico constituídas a partir de conceitos provenientes das

ciências humanas e das organizações produtivas de mesmo enfoque, posto que acreditam que podem lucrar com isso.

Para este estudo, considerou-se a imposição da visão de mundo a partir de técnicas e práticas que se formam, conformam e transformam o campo de administração de pessoas. O poder de *fazer ver* e *fazer crer* significa o poder de impor formas de conduta reconhecidas, portanto, aceitas nas relações sociais que serão mediadas por teorias, práticas e instituições que façam o trabalho ser realizado de uma determinada maneira para um fim determinado. Assim, os agentes da administração de pessoas, com seus instrumentos materiais e simbólicos, podem garantir a reprodução do capital, prescindindo do controle direto do trabalho, uma vez que este já fora estruturalmente determinado.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALBUQUERQUE, Lindolfo. **A gestão estratégica de recursos humanos**. In: FLEURY, Maria Tereza Leme (coord.). As pessoas na organização. São Paulo: Gente, 2002.

_____. **Competitividade e recursos humanos**. Revista de Administração da USP. São Paulo: v.27, n.4, p.16 - 28, 1992.

ANTUNES, Ricardo. **Trabalho e Estranhamento**. In: Adeus ao Trabalho? Ensaios sobre as Metamorfoses e a Centralidade do Mundo do Trabalho. 2ª edição. Cortez e Unicamp, 1992.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE RECURSOS HUMANOS. Disponível em: <http://abrh.org.br/>.

ASSOCIAÇÃO PAULISTA DE RECURSOS HUMANOS. Disponível em: <http://aapsa.com.br/>.

ASSOCIAÇÃO DOS ADMINISTRADORES DE PESSOAL. Disponível em: <http://abrh.org.br/>.

BARROS, Diana Luz Pessoa de. **Teoria do discurso**: fundamentos semióticos. 3ª edição. São Paulo: Humanitás - FFLCH-USP, 2001.

BECKER, Howard Sd. **Uma teoria da ação coletiva**. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1970.

BENJAMIN, Walter. **Rua de mão única**. 5ª ed. São Paulo: Brasiliense, 1995.

BLACKBURN, Robin e outros. **Ideologia nas ciências sociais**: ensaios críticos sobre a teoria social. Trad. Aulyde Rodrigues. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1982**.**

BOSI, Alfredo. Entrevista: <http://www.usp.br/jorusp/arquivo/2003/jusp636/pag20>.

BOURDIEU, Pierre. **O poder simbólico**. 6ª edição. Trad. Fernando Tomaz. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2003.

_____. **Meditações pascalianas**. Trad. Sérgio Miceli. Rio de Janeiro: Bertrand, 2001.

_____. **O campo econômico**: a dimensão simbólica da dominação. Daniel Lins (org.). Campinas: Papirus, 2000.

_____. **Economia das trocas lingüísticas**. São Paulo: Edusp, 1996.

_____. **Razões Práticas**: sobre a teoria da ação. Trad. Marisa Correia. Campinas: Papirus, 1996.

_____. **Pierre Bourdieu**. Ortiz, Renato (org.). São Paulo: Editora Ática, 1994, 2ª edição.

COLTRO, Alex. **Compreendendo histórica e epistemologicamente o construto científico nas ciências sociais para aplicações em pesquisas sobre instituições**. São Paulo, 2002. Tese de doutoramento. Departamento de Administração. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade e São Paulo.

DOSTOIÉVKI, Fiódor. **Memórias do subsolo**. Trad. de Boris Schnaiderman. 3ª edição. São Paulo: Editora 34, 2000.

DURKHEIM, Émile. **A divisão do trabalho social**. Trad. Eduardo Brandão. São Paulo: Martins Fontes, 1999.

_____. _____. Lisboa: Presença, 1978.

ETZIONI, Amitai. **Organizações modernas**. 5ª edição. São Paulo: Pioneira, 1976.

FERNANDES, Florestan. **A natureza sociológica da sociologia**. São Paulo: Editora Ática, 1980.

_____. **Ensaios de sociologia geral e aplicada**. São Paulo: Editora Pioneira, 1959.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Hollanda. **Médio dicionário brasileiro da língua portuguesa**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira.

FIORIN, José Luiz. **As astúcias da enunciação**: as categorias de pessoa, espaço e tempo. São Paulo: Editora Ática, 2002.

FISCHER, André Luiz. **A constituição do modelo competitivo de gestão de pessoas no Brasil**: um estudo sobre as empresas consideradas exemplares. São Paulo, 1998. Tese de doutoramento. Departamento de Administração. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade e São Paulo.

FLEURY, Maria Tereza Leme (coord.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.

FLIPPO, Edwin B. ***Management***: a behavioral approach. 4ª ed. Boston: Allyn and Bacon, 1969.

HORKHEIMER, Max, ADORNO, Theodor W. **Conceito de Esclarecimento**. In: Dialética do esclarecimento. 2ª ed. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 1985.

ISKANDAR, Jamil Ibrahim. **Normas da ABNT**: comentadas para trabalhos científicos. 2ª ed. revista e ampliada. Curitiba: Juruá, 2003.

LEITE, Márcia de Paula. **Trabalho e sociedade em transformação**: mudanças produtivas e atores sociais. São Paulo: Fundação Perseu Abramo, 2003.

LÉVI-STRAUSS, Claude. **A noção de estrutura em Etnologia**. In: Antropologia Estrutural. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1970.

_____. **"Totem e tabu" versão jivaro**. In: A Oleira Ciumenta. São Paulo: Brasiliense, 1986.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina, ARELLANO, Eliete Bernal. **Os processos de recrutamento e seleção**. In: FLEURY, Maria Tereza Leme (coord.). As pessoas na organização. São Paulo: Gente, 2002.

MANNHEIM, Karl. **Karl Mannheim**: sociologia. FORACCHI, Marialice Mencarini (org.) São Paulo: Ática, 1982

MARCONI, Marina de Andrade, LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia científica**. 3ª edição. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2000**.**

MARTINS, Gilberto de Andrade. **Manual para elaboração de Monografias e Dissertações**. São Paulo, 2004.

_____. **Epistemologia da pesquisa em administração**. São Paulo, 1994. Tese de livre-docência. Departamento de Administração. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade e São Paulo.

MARX, Karl. **O capital**: crítica da economia política. v. 1. Trad. Régis Barbosa e Flávio R. Kothe. 3ª edição. São Paulo: Nova Cultural, 1988.

MARX, Karl, ENGELS, Friedrich. **O manifesto do partido comunista**. In: O manifesto comunista 150 anos depois. São Paulo: Editora Contraponto e Editora Fundação Perseu Abramo, 1997.

_____. **A História dos Homens** (A Ideologia Alemã). In: Marx & EngelsIn: Marx & Engels, Florestan Fernandes (Org.), Col.Grandes Cientistas Sociais, São Paulo: Ed. Ática, 1969.

MÉSZÁROS, István. **O poder da ideologia**. Trad. Magda Gomes. São Paulo: Ensaio, 1996.

MILLS, W. **A nova classe média**. 3ª ed. Rio de Janeiro, Zahar editores, 1981.

MORAES FILHO, Evaristo. **Comte**. São Paulo: Ática, 1978.

MOTTA, Fernando C. Prestes. **Teoria Geral da Administração**: uma introdução. 6ª edição revista e ampliada. São Paulo: Pioneira, 1977.

MOYA, Carlos. **Imagem crítica da sociologia**. Trad. Amélia Cohn. São Paulo: Cultrix, 1977.

NOGUEIRA, Arnaldo José França Mazzei. **Gestão estratégica das relações de trabalho**. In: FLEURY, Maria Tereza Leme (coord.). As pessoas na organização. São Paulo: Gente, 2002.

OLIVEIRA FILHO, José Jeremias de. **Patologias e Regras Metodológicas**. Revista de Estudos Avançados (IEA-USP) – vol. 9. nº 23. Jan/Abril 1995, págs, 263.

PASCALE, Richard Tanner, MILLEMANN, Mark e GIOJA, Linda. **Mudando nossa maneira de mudar**. In: Recursos humanos estratégicos. ULRICH, Dave. São Paulo: Futura, 2000.

REVISTA T&D. Disponível em: <http://www.rtd.com.br/>.

REVISTA VOCÊ S/A. Disponível em: <http://vocesa.abril.com.br/>.

ROBBINS, Stephen P. ***Organizational behavior***: concepts, controversies, and applications. Englewood Cliffs, Prentice-hall, Inc., 1983, 2ª edição. 1983.

SARAMAGO, José. **A caverna**. São Paulo: Companhia das letras, 2001.

SÃO PAULO EM PERSPECTIVA. **Flexibilidade, Empregabilidade e Direitos. Revista** da Fundação Seade:. Vol. 11/ nº1/ JAN-MAR/1997.

SCHEIN, Edgar H. ***Organizational culture and leadership***. San Francisco: Jossey-bass publishers, 1985.

_____. ***Increasing organizational effectiveness through better human resource planning and development***. In: Personnel and human resource management, capítulo 7. SCHULER, Randall S., MCFILLEN, James M., DALTON, Dan R. St. Paul: West Publishing Co., 1981.

SELLTIZ, C. e outros. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. Ed. revista e nova tradução de Dante Moreira Leite. São Paulo: EPU e ed. USP, 5ª reimpressão, 1975.

SENNETT, Richard. **A corrosão do caráter**: conseqüências pessoais do trabalho no novo capitalismo. 4ª edição. Rio de Janeiro: Ed. Record, 2000.

SPINK, Peter. **Cidadania na organização e cidadania da organização**: notas para a desconstrução de "recursos humanos". In: Spink, Mary Jane Paris (org.). Cidadania em construção: uma reflexão transdisciplinar. São Paulo: Cortez, 1994.

VERNANT, Jean-Pierre. **Mito e pensamento entre os gregos**: estudos de psicologia histórica. São Paulo: Paz e Terra, 1973, p. 375.

WEBER, Max. **A ética protestante e o espírito do capitalismo**. São Paulo: Pioneira, 2001, 2ª edição revista.

ZARIFIAN, P. **Objetivo Competência**: por uma nova lógica. São Paulo: Atlas, 2001.

APÊNDICE

APÊNDICE A

QUADRO DOS CONCEITOS DAS CIÊNCIAS HUMANAS APROPRIADOS PELA ADMINISTRAÇÃO DE PESSOAS.

Ciência	Justificativa do autor
Psicologia	"A psicologia é a ciência que procura medir, explicar, e às vezes mudar o comportamento dos humanos e outros animais. Psicólogos preocupam-se com estudos e intentos para entender o comportamento individual (...). Recentemente, psicólogos organizacionais preocupam-se com problemas de fatiga, cansaço, e qualquer outro fator relevante às condições de trabalho que possam impedir um desempenho eficiente do trabalho. Mais recentemente, suas contribuições têm sido expandidas para incluir aprendizado, percepção, personalidade, treinamento, eficiência da liderança, necessidades e forças motivacionais, satisfação no trabalho, desempenho apreciável, mensuração de atitudes, e modelação geral do comportamento entre os membros da organização para facilitar a repetição de comportamentos desejáveis".
Sociologia	"Sociólogos estudam o sistema social no qual os indivíduos desempenham seus papéis; isso é, sociologia estuda pessoas em relação a outros seres humanos. Especificamente, sociólogos têm feito suas grandes contribuições para CO a partir de seu estudo de comportamento em grupo em organizações, particularmente organizações formais e complexas. Áreas dentro de CO que têm recebido valiosas contribuições de sociólogos incluem dinâmicas de grupos, processo de socialização, teoria e estrutura de organização complexa, burocracia, comunicação, status, poder, e conflito".
Psicologia social	"(...) examina o comportamento interpessoal. (...) procura explicar como e por que os indivíduos se comportam como se comportam em atividades em grupo. Uma das maiores áreas que recebem uma investigação considerável pela psicologia social têm sido a mudança – como implementá-la e como reduzir barreiras para aceitá-la. Adicionalmente, nós encontramos psicólogos sociais fazendo contribuições significantes em mensuração, entendimento, e mudança de atitudes, padrões de comunicação, e os meios pelos quais as atividades em grupo podem satisfazer as necessidades individuais".
Antropologia	"Antropólogos estudam sociedades, particularmente as primitivas, para entender os seres humanos e suas atividades. Reconhecer como nos comportamos é a função de nossa cultura, por exemplo, dramatiza a contribuição social que os antropólogos têm feito para o CO. Diferenças em valores fundamentais, atitudes, e normas de comportamento aceitável afetam o jeito como as pessoas agem e explica em grau considerável as diferenças de comportamentos entre, por exemplo, norte-americanos e indianos, nortistas e sulistas, ou citadinos e campestres ou comunidades de rurais. Os nossos sistemas de valores – ou seja, as nossas prioridades e senso de certo ou errado – afetarão as nossas atitudes e comportamento no trabalho. Adicionalmente, o trabalho que os antropólogos têm feito com animais, especialmente em família de macaco, tem sido valioso em desenhar generalizações sobre o comportamento individual e grupal".
Ciência Política	"Embora freqüentemente uma visão panorâmica, as contribuições das ciências políticas são significantes para entender o comportamento em organizações. Cientistas políticos estudam o comportamento de indivíduos e grupos dentro de um ambiente político. Tópicos específicos de preocupação dos cientistas políticos inclui estruturação de conflitos, alocação de poder, e como as pessoas manipulam o poder para interesses individuais".

APÊNDICE B

QUESTIONÁRIO ESTRUTURADO DAS ENTREVISTAS

Perfil do entrevistado

1) Nome (fictício);
2) Idade: acima de 30 anos – ( ) sim ou ( ) não;
3) Formação: última titulação;
4) Tempo de atuação em administração de pessoas ou recursos humanos;
5) Em que áreas ou função de administração de pessoas já atuou;
6) Descreva, em linhas gerais, as suas atribuições/o que você faz/o número de associados à sua entidade;
7) Quais *literaturas* na área de administração de pessoas você analisa, estuda ou tem contato?

Questões abertas e grupos de entrevistados (EE – profissionais atuantes em empresas; EAs – profissionais atuantes em associações; e EAc – pesquisadores acadêmicos).

1) Historicamente, tanto as teorias como as práticas de Administração de Pessoas têm passado por diversas transformações. Comente esta afirmação. (questão para os três grupos);
2) Qual a relação da área de administração de pessoas com as outras áreas da empresa? (questão para os grupos EE e EAc);
3) Que associações, entidades ou publicações você conhece na área de administração de pessoas? Procure tecer alguns comentários. (questão para os três grupos);
4) Qual é a função da sua associação para as empresas na área de RH. (questão para o grupo EAs);
5) Como as determinações do ambiente externo – sociais, políticas, econômicas e culturais – impactam as ações dos profissionais de RH no dia-a-dia de trabalho? (questão para os três grupos);
6) Quais aspectos de administração de pessoas você julga mais importantes? Por quê? (questão para os três grupos);
7) Já houve a necessidade de contratar profissionais externos para analisar a administração de pessoas de sua empresa? Se sim, em que área e quais os resultados? Se não, por quê? (questão para o grupo EE);
8) Enquanto pesquisador ou representante de associação, quais as maiores preocupações das empresas quanto à Administração de Pessoas que você identifica como sendo mais relevantes para elas? Explique. (questão para os grupos EAs e EAc);
9) Dos seguintes temas estudados e aplicados na Administração de Pessoas, em sua visão, qual(is) é(são) o(s) mais relevante(s) (no caso das associações, qual(is) o(s) mais procurado(s) pelas empresas): motivação, cultura organizacional, remuneração e desempenho, competências, recrutamento e seleção? Há outros? Explique. (questão para os três grupos);
10) Você acredita que outras áreas das ciências humanas, tais como, sociologia, psicologia, antropologia, política etc. podem auxiliar na formação das teorias da Administração de Pessoas? Como? (questão para os três grupos);
11) A visão de sua associação é: "APARH - Associação Paulista de Administração de Recursos Humanos, filiada a ABRH (Associação Brasileira de Recursos Humanos), (...) se propõe a pesquisar e difundir práticas, conceitos e técnicas de Gestão de Pessoas, através da Mídia, da Internet e da participação e organização de Eventos, tais como: reuniões, palestras, pesquisas, congressos, seminários, fóruns, feiras e salões, com foco na sua área de atuação. Trata-se de um espaço importante para aqueles que buscam o intercambio profissional e que estão interessados em colaborar para o desenvolvimento humano. É, principalmente, uma entidade que acredita que as pessoas do nosso milênio serão vencedoras na medida em que

detiverem conhecimentos e os utilizarem na sua mais plena capacidade em prol do seu desenvolvimento e da coletividade e que só assim acontecerá sua evolução e suas realizações". Comente: genericamente e os seguintes conceitos: desenvolvimento humano, pessoas vencedoras, utilizar plena capacidade em prol de si e do coletivo e evolução. (questão para o grupo EAs);

12) Com relação às suas atribuições, qual é aquela que você deve perseguir com maior ênfase e que lhe traz maior satisfação? (questão para os grupos EE e EAc);
13) Após tantos anos de trabalho na área de RH, quais as transformações mais importantes ocorridas em sua área e quais conseqüências que as mudanças trouxeram para as pessoas que você destacaria? Explique. (questão para os três grupos);
14) Um autor bastante conhecido na área de RH no Brasil é o prof. Chiavenato. Ele aponta 12 tendências da ARH que extraí, na íntegra, da tese de doutoramento do prof. André Luiz Fischer da FEA/USP (p. 131). Elas são:

    a) Uma nova filosofia de ação: não mais administrar recursos humanos, ou administrar pessoas, mas sim administrar com as pessoas;
    b) Enxugamento e *downsizing* voltado para o 'core business' da área;
    c) Metamorfose de área de serviços em área de consultoria interna;
    d) Transferência de decisões e ações para a média gerência;
    e) Intensa ligação com o negócio da empresa;
    f) Ênfase na cultura organizacional participativa e democrática;
    g) Utilização de mecanismos de motivação e de realização pessoal;
    h) Adequação das práticas às diferenças individuais das pessoas;
    i) Completa virada em direção ao cliente interno e externo;
    j) Preocupação com a criação de valor para a empresa ou cliente;
    k) Contínua preparação da empresa e das pessoas para o futuro;
    l) Visão voltada para o ambiente externo e utilização do 'benchmarking'.

Escolha 2, dessas doze "tendências", e faça um breve comentário de acordo com: grupos EE e EAc – as suas experiências profissionais; e grupo EAs – as práticas de sua associação;

15) Você diria que a área de Administração de Pessoas tem conquistado espaço dentro das empresas relativamente às outras áreas da empresa? De que maneira isso tem-se dado? Explique. (questão para os três grupos);
16) Diversos autores da Administração de Pessoas contemporâneos afirmam que essa área deve buscar o comprometimento das pessoas e não mais controlar o seu trabalho. Você concorda com essa afirmação? Explique. (questão para os três grupos);
17) Qual é a relevância da Administração de Pessoas para o mundo do trabalho contemporâneo? (questão para os três grupos);
18) Para que serve, em linhas gerais, a função de Administração de Pessoas nas empresas? Explique. (questão para os três grupos).

APÊNDICE C

TRANSCRIÇÕES DAS ENTREVISTAS

Data: 07/07/2004

Entrevistador	Rodrigo (Ro)
Entrevistado	EE1

(Início da entrevista)

Ro – Sete de Julho de dois mil e quatro, entrevista com EE1, ... vamos lá... bom, seu nome eu já coloquei aqui... a sua última titulação, qual é que é?

EE1 – Administrador.

Ro – E academicamente?

EE1 – É... academicamente fiz o MBA agora né?

Ro – Há quanto tempo você trabalha na área de RH?

EE1 – Dezesseis anos.

Ro – Em linhas gerais, o que você faz?

EE1 – Bom, eu cuido de remuneração, benefícios, seleção do pessoal administrativo... querendo ou não né? Treinamento e desenvolvimento também do administrativo e... comunicação interna.

Ro – Vamos para as perguntas mais gerais?

EE1 – Vamos.

Ro – Bom, que tipo de literatura na área administrativa você procura analisar, estudar, ter contato para exercer sua função? Você tem alguma leitura de... tipo revista, periódico ou livro, artigos, jornais?

EE1 – Eu leio normalmente a Exame, que é uma revista melhor e... livro assim: a gente tenta pegar coisas que agora está vendendo, tem uma lista grande de livros para eu poder me atualizar, que não deu para ler no ano inteiro (risos), mas assim: eu tento acessar sites de recursos humanos tipo ABRH, coisas assim que dão dicas de livros, principalmente de Fia, (____), porque daí eu... a indicação é melhor do que a de um site qualquer.

Ro – Bom, vamos para a segunda parte propriamente dita. Questões abertas, não tem resposta certa e nem errada; responda da maneira que achar melhor. Se você não entender, por favor, pergunte. E eu também vou te fazer alguns questionamentos de repente para aprofundar... se eu não entender alguma coisa eu te pergunto, se você quiser responder na boa, se não fica a seu critério mesmo.

EE1 – Tá bom.

Ro – Historicamente, tanto a teorias quanto a práticas de administração de pessoas tem passado por transformações ao longo da historia né? Comente essa afirmação para mim.

EE1 – Bom, eu acho que concordo com essa afirmação como um todo... como todas as teorias de administração né? Acho que tivemos algumas mudanças importantes aí em termos de gestão de pessoas. Eu acho que... bom, você quer que eu comente...

Ro – É, como é que é essa afirmação à luz da administração de pessoas?

Pe – Tá. É, eu acho que mudou bastante, eu acho que até teve a fase de administração de pessoal puro né? Que é só você admitir e demitir e... não tinha papel nenhum adicional a não ser isso aí. Então inclusive as pessoas saíram um pouco da área de RH, as pessoas geriam as pessoas né? Elas simplesmente quando tinham um problema, mandavam para o RH para demissão ou então para admitir alguém e tal. Agora o RH está mais desenvolvido, mas eu também não acredito ainda Rodrigo, não é o que eu vejo pelo menos, e isso é das coisas que eu estou fazendo o trabalho na minha monografia, que esta coisa de fazer o RH estratégico, participar de negócios e na, na, na... eu acredito, lógico nisso, mas eu ainda não consigo enxergar isso em algumas organizações sabe? Continuo achando que no dia-a-dia vale a decisão de uma ou outra pessoa, não há muita discussão, quer dizer, na hora que a coisa aperta, por exemplo, acho que o recursos humanos deveria ser envolvido em alguma coisa e não é, então... a gente está num caminho, mas eu não consigo me enxergar... lógico, que tem umas empresas que são mais e outras que são menos, mas eu acho que ainda falta um espaço viu? Falta um caminho a ser criado para... e, uma das coisas que eu percebo, que eu percebi ao longo da minha vida é que assim: também depende muito do primeiro homem sabe? É uma coisa que... isso queira ou não queira, eu não sou uma pessoa que acredita em hierarquia, no sentido de poder, eu acredito em outras coisas. Mas nessa área, se você não tiver uma pessoa que tenha uma visão de administração de pessoas, é uma coisa que eu particularmente vivenciei em vários presidentes ao longo da minha vida profissional. Você percebe claramente como que ela vai, dependendo do estilo da pessoa... você acredita mais, acredita menos

Ro – O primeiro alvo seria a presidência?

EE1 – É, na realidade o primeiro alvo da operação entendeu Rodrigo? Porque assim, pode ser o primeiro alvo o conselho de administração, pode ser os caras de operação mesmo ou o presidente ou sei lá, alguma coisa assim. É aquele tal negócio... o executivo, dever do executivo tá?

Ro – Bom segunda questão, qual a relação da área de administração de pessoas com as outras áreas da empresa, no caso da sua empresa?

EE1 – Como eu disse, tem horas que eu acho que deveria ser melhor e sim né Rodrigo? Muitas coisas dentro de uma relação, que eu acabei de te dar o exemplo do presidente, que eu acho que depende muito também... aí falando da administração de pessoas, falando de RH; quem dá RH, qual o perfil desta pessoa, porque assim, hoje eu acho que dentro da minha empresa, não é nada minha. Minha, como se fosse! (risos) Eu acho que assim: eu, por exemplo, tenho um trânsito legal nas pessoas porque... lógico, que não toda hora, mas que as pessoas entram em contanto, ficam mais próximas entendeu? Mas assim, foi o que eu te falei: tem horas que eu acho que eu deveria estar sendo envolvido em alguma coisa que não é. Então esta relação eu acho que é boa, só que muito também é naquilo que eu falei, as vezes tem que decidir uma coisa muito rápida, vai lá... sei lá, coisas simples, às vezes vai promover não sei o quê: "Ah, promove José da Silva!" Porque tem pressa, porque vai ter reunião de virada, que não sei o quê... sabe estas coisas? Então assim, eu acho que a relação aqui dentro da empresa, é uma relação legal, acho que a gente é uma área reconhecida, só que existe uma coisa... tanto é que é aquilo que eu te falei, o quanto que o RH estratégico é estratégico e não é, que... a relação poderia ser melhor porque a área de RH também possui uma diferença, inclusive em termos de... headcount, de investimentos entendeu? Eu acho que poderia ter aprimorado, esta Companhia aí, eu vou falar Companhia como um todo, a Companhia olhasse o RH diferente. Mas para resumir: a relação é boa, eu acho que é uma relação que... que agrega, eu sinto realmente nesta relação que agrega, mas que as vezes falha num processo de ter que tomar uma decisão muito rápida, e por achar que o RH, às vezes a gente escuta isso, que passa pelo negócio para tomar a decisão né? E eu não acho que é isso. Lidar com pessoas exige... não é por uma máquina para aquilo ali, exige um processo de análise um pouco maior do que simplesmente: "Ah, o Rodrigo é o chefe!", "Ah, mas por quê?", "Ah, porque eu acho!" Parece uma coisa bem fácil, mas que na verdade exige uma coisa um pouco mais de análise né?

Ro – Bom, é... terceira pergunta: que associações ou entidades ou publicações você conhece na área de administração de pessoas? Procure tecer alguns comentários... associações, entidades, publicações... é para você citar algumas né?

EE1 – Ah, a ABRH e a USP.

Ro – São estas duas?

EE1 – É, eu acho que são as duas. Tem uma que eu vou citar, ao contrário, que eu não citei ela anteriormente, que essencial, que é a (____), uma revista voltada para gestão de pessoas, mas que eu particularmente... eu acho que é muito showoff para pouco conteúdo Rodrigo. Então assim, na verdade, se eu precisar ler uma... precisar não, ter o interesse de ler uma revista, o que eu vou ler vai ser uma RAE da GV, uma... sabe? Estas revistas e não... a Exame mesmo é uma revista que eu leio porque você tem que estar atualizado do que está acontecendo, mas o conteúdo às vezes também é muito... fútil.

Ro – Quinta questão: como é que é a relação com o ambiente externo? Social? Com as políticas econômicas e culturais? Impactam nas decisões dos profissionais de RH no dia-a-dia de trabalho? Como estas determinações fora da empresa, políticas, da sociedade...

EE1 – É, eu acho que impacta diretamente né Rodrigo? Porque você tem que estar... é... primeiro, eu acho que é importante que a pessoa de RH ou quem cuida disso num sentido mais diário de... gestão de pessoas, mas esta leitura dos aspectos sociais, econômicos, etc., tem que ser feita permanentemente porque você tem um impacto direto na economia; se está baixa, o risco Brasil que sobe, depois o dólar que desvaloriza de repente, os Estados Unidos, por exemplo, no meu caso que é uma empresa Americana, ela não quer saber porque no Brasil valorizou ou desvalorizou, ela faturava trezentos milhões de dólares e agora ela fatura cem milhões de dólares. Esta leitura toda, tem que ter um acompanhamento porque impacta direto; impacta em desemprego, impacta em... é... nível de estresse, as pessoas, você vê quando as coisas estão socialmente menos agitadas você percebe que a coisa... veja em São Paulo né? A gente o tempo inteiro, uma coisa que a gente escuta o tempo inteiro é: "Segurança em São Paulo ...", quer dizer, isso, você queira ou não queira, impacta diretamente nas pessoas que... então você precisa sempre ter este tipo de leitura e levar em consideração que a qualidade de vida para minimizar o... então, todo... o impacto é direto das coisas externas. O sindicato, quer dizer, o cara vende terra na Alemanha e o cara aqui no Brasil cobra... outro dia teve um evento aqui que foi assim, é... os caras pegaram, o sindicato pegou uma publicação que foi feita na Y sobre a X mundial, um negócio de resultados, os caras sentaram na mesa e queriam negociar: "Ó, a gente quer uma parte." Sabe assim? Uma coisa que eles não conseguem entender, que uma coisa é a corporação Johnson e Johnson no mundo e outra coisa é a X no Brasil farmacêutica aqui. Então assim, o impacto é direto.

Ro – Direto?

EE1 – Direto. Então essa leitura... leitura, mapeamento e acompanhamento disso tem que ser... que foi o exemplo que eu dei, quer dizer, por que que tem muita gente fazendo programa de qualidade de vida? Porque percebe que tem um outro lado de vida tão estressante, que tem que ser feita alguma coisa internamente para poder compensar, pesar lá fora entendeu?

Ro – E você acha que isso é só por conta desse ambiente externo ou com as relações externas também da empresa?

EE1 – É, eu acho que também pelas relações internas Rodrigo, mas eu acho que... surge num processo mais de impacto das coisa externas do que internas entendeu? Lógico, que vai ter um impacto positivo internamente das relações, etc., mas eu acho que o start dele é... aquela coisa, a prática vem por necessidade e não por... inovação, você está entendendo?

Ro – Bom, e quais os aspectos de administração de pessoas, da administração de RH que você julga mais importante e por quê?

EE1 – Quais as práticas?

Ro – Aspectos.

EE1 – Aspectos?

Ro – É... práticas.

EE1 – Eu acho assim Rodrigo, para mim tem uma coisa que é essencial na administração de recursos humanos, na administração de pessoas é a comunicação. Isso inclusive é um nicho que qualquer pesquisa de clima que você faça, sempre dá um dos índices piores de satisfação... então assim, eu acho que comunicação para gente trabalhar, eu não digo nem comunicação formal, né? Eu acho fácil por formal também, mas... coisa do tipo é... eu acho que assim: peca-se muito os gestores do próprio RH quando são questionados em algumas coisa e tendem a fugir do assunto e a... dar desculpas para algumas coisas, então eu digo assim: "Ah...", um questionamento: "Por que que o José da Silva foi promovido e eu não?" Então assim... e aí também passa pelo processo de decisão que eu te falei que às vezes é feito errado né? Pela pressa... porque é assim: comunicação e critério. Critério na, nas análises... dessas... das práticas de RH entendeu? Porque assim Rodrigo, se você não tiver embasamento para demonstrar para as pessoa que, primeiro porque que você paga um salário na média do mercado, porque foi o Zé da Silva promovido e não o Ricardo, porque que a gente cortou tal benefício ou deu tal benefício... se você não tiver um embasamento para responder isso, eu acho complicadíssimo você acreditar na pessoa né? Eu acho, por exemplo, eu sou chefe de comunicação, e o embasamento das práticas entendeu? Do que você faz no dia-a-dia.

Ro – Seria um instrumento de análise, é isso? Para você poder mostrar...

EE1 – É, eu acho bastante decisório em recursos humanos, sempre tem que estar embasado. Você não pode falar assim ó: "Ai, eu cortei... eu pago média de mercado." Por que que eu pago a média de mercado? "Ah, porque eu pago a média de mercado." Quer dizer, as pessoas não se convencem com isso. Eu sempre digo uma coisa, eu acredito nisso, que eu acho que as pessoas não tem que aceitar... isso passa até pelo lado pessoal Rodrigo, mas assim, dentro de uma empresa, as pessoas não tem que aceitar as coisas. Elas tem que entender as coisas. Para mim, eu procuro entender, não procuro aceitar. Uma coisa é entender a outra é aceitar. Eu posso entender uma coisa e não aceitar, do tipo: eu entendi que o José da Silva foi promovido porque ele teve nota, estou chutando, avaliação de desempenho cinco nos últimos cinco anos e eu tive dois nos últimos cinco anos. Eu, entendo isso, mas eu não aceito porque eu acho que a avaliação de desempenho é mal feita, que o gestor dele protegeu... você entende? Então eu acho que este aspecto é importantíssimo, você ter embasamento para mostrar paras as pessoas porque que tomou esta decisão, porque a pratica é assim e porque não, entendeu?

Ro – Bom, é... já houve a necessidade de contratar pessoas externas para analisar a administração de pessoas na sua empresa? Se sim, em que área e quais os resultados, se não, por quê?

EE1 – Tá, mas em qualquer área, por exemplo?

Ro – É.

EE1 – Qualquer sub-área?

Ro – Qualquer sub-área, isso.

EE1 – Então, a gente já precisou de clima, pessoal de clima para consultoria, a gente usa para pesquisa de remuneração, usa para comunicação interna que na verdade é o jornal, então a gente tem uma assessoria que ajuda a gente neste processo. E... benefícios também, plano de saúde, quer dizer, a gente usa bastante. Aí a pergunta que você fez, é qual que foi o impacto?

Ro – É.

EE1 – Eu acho assim Rodrigo, consultoria, eu trabalho em consultoria eu posso falar um pouco do que eu já fiz na experiência da minha vida. Consultoria te ajuda em dois aspectos: primeiro ela te traz coisa atual, queira ou não queira, é uma empresa que tem que ser voltada para realizar coisas novas, né? Se não degringola e cai. E muitas vezes, passando por aquilo que eu te falei do embasamento, às vezes o

embasamento que você tem, não tem o mesmo valor, infelizmente, que uma pessoa de valor externo. Então eu acho que é esse... também tem que tomar cuidado para também, se não, tudo que você usa é assessoria, e você acabou com a credibilidade do pessoal interno. Então você tem que também balancear. Mas tem alguns assuntos específicos, mais delicados em determinados momentos, que você precisa de uma, uma... um chamegão de alguém fora da Companhia para que isso encaixe melhor entendeu?

Ro – Mas quem contrata a consultoria externa são vocês?

EE1 – Somos nós.

Ro – E é interessante que parece que, não, tudo bem; o cara que talvez não tenha esta credibilidade, esta legitimidade ou este crédito, sei lá eu; ele está contratando uma terceira empresa para fazer, como você falou, para assinar... e agora assim perdendo a credibilidade. É, é... está certo?

EE1 – Eu diria assim: eu não diria que a gente não tem. Por isso que eu até falei que a gente tem tomar cuidado para não gerar sempre consultoria, porque aí você atrasa as suas atividades. O que eu acho é assim: às vezes, determinados assuntos, é melhor você ter uma... uma coisa externa. Não que você fala: "Ah, ninguém vai acreditar." Não é isso. A pesquisa de remuneração é um assunto que a gente, não é nem pesquisa, eu vou te dar outro exemplo, a gente fez um trabalho uma vez aqui de avaliação de cargo e pa, pa, pa, pa, pa... que se não fosse uma consultoria, a gente ia até fazer este trabalho, mas ia demorar muito mais porque o nível de conflito ia ser muito maior, entende? A consultoria põe algumas coisas às vezes na mesa que agiliza o trabalho com efetividade. Não que a gente não tenha, não que o profissional não é completo e não tem. Até porque às vezes você usa não só para isso, às vezes você usa uma consultoria porque tem alguém que não tem estrutura para fazer e, e... é isso, pesquisa de remuneração é uma, que se fala: "Ah, eu podia fazer." Pegar, sair, falar com a Daniela e ir em todas as empresas e pesquisar, coletar jogar no banco de dados e tabular, provavelmente. O tanto que isso demanda de tempo, eu não tenho tempo, entendeu? Então tem estes dois aspectos, a qualidade do processo de idéias e teorias chamegão de.. fazer pesquisas e o outro lado também em termos de estrutura, quer dizer, vem para fazer a pesquisa, faz um monte de pesquisas e vai embora.

Ro – Interessante. Bom, nos seguinte sistemas estudados e aplicados na administração de pessoas, em sua visão, qual ou quais né? É o mais relevante? Eu vou te dar alguns temas e você vê qual o mais relevante: motivação, cultura organizacional, remuneração e desempenho, competência, recrutamento e seleção. Se há outros, você poderia citar também e explicar porque que você acha que este tema ou estes temas estudados e aplicados na administração de pessoas são importantes. Motivação, cultura organizacional, remuneração e desempenho, competência, recrutamento e seleção. São grandes temas né? Guarda-chuvas que a gente fala aqui.

EE1 – É... difícil falar isso né? Acho que tudo é importante, é verdade. Eu tenho uma coisa que não sou eu só, tem muita gente também acredita nisso. Você não pode ver administração de pessoas como uma coisa mais importante que a outra. Se você faz isso, a probabilidade de você errar é muito grande na minha opinião. Então assim, a gente vira e mexe fala assim, também pegando o exemplo de pesquisas que você faz de remuneração, por exemplo, sempre dá baixo. As pessoas normalmente estão insatisfeitas com o nível de remuneração. É uma coisa que é praxe, quase sempre... então às vezes a pessoa sai da Companhia e a primeira coisa que fala é que estava ganhando pouco. Eu... então assim, eu não acredito nisso Rodrigo, as pessoas não saem de uma empresa para ganhar mais. Porque ó: quando a proposta indecente vai (risos), eu te digo isso, é a mesma coisa... mas por que eu estou colocando isso? Se eu falar que remuneração é mais importante, não é. Do mesmo jeito que eu acho que você tem que olhar se o cara está motivado, se o cara está satisfeito, se o cara tem competência para fazer o que ele faz. Na hora de resultados, saber se ele está... no máximo... não existe, mas se você está colocando a pessoa certa, é, é... cultura às vezes também passa por como administrar estas relações dentro da empresa, como que você traz uma pessoa de fora... que vai ter acesso a cultura. Então assim, eu não consigo falar que essa é mais importante. Eu acho que tudo é importante.

Ro – Integrado?

EE1 – É. Se não pode olhar... não é que você não pode, na minha opinião, você tem que olhar tudo né? Se o caráter e a competência é mais importante, eu estaria indo contra uma coisa que eu acredito. Então eu acho que tudo... tem que ser uma coisa integrada em termos de administração.

Ro – Para que... com o objetivo do trabalho sair.

EE1 – É para que a gestão de pessoas seja a melhor possível, vamos dizer assim. Pode ser falado assim.

Ro – É... está acabando (risos). Você acredita que outras áreas das ciências humanas tais como sociologia, psicologia, antropologia, política, etc., podem auxiliar na formação das teorias de administração de pessoas? Como?

EE1 – Ah, com certeza. Eu tenho absoluta certeza que contribui muito e ainda diria o seguinte: acho que é... teoria de gestão de pessoas que não vão a estas outras coisas, tem uma forte tendência de serem teorias vazias né? Eu acho que... eu digo assim, se você pegar um administrador... é que Rodrigo, assim: se você pegar um cara sei lá, vamos pegar aqui... eu estou chutando vai, um cargo de administração pa, pa, pa, pa,

pa... mas com certeza toda a formação dele em administração quando ele vai falar de pessoas, de gestão de pessoas; tem uma influência enorme de sociologia, psicologia, de... entende? Então assim, eu não consigo enxergar inclusive alguém que consiga fazer uma teoria de gestão de pessoas que não envolva isso entendeu? Eu acabei de falar o que seria a base... eu não consigo ver uma teoria que não envolva isso. Então é...

Ro – Fundamental?

EE1 – ...fundamental, eu acho que é fundamental na tese (____) (risos).

Ro – Bom, com relação às suas atribuições; qual aquela que você tem que perseguir com maior ênfase e que lhe cai, qual que você deve seguir com maior ênfase e que lhe traz maior satisfação.

EE1 – A que eu acho que a gente deve mais... é estar em contato com o cliente sabe? Ouvindo, escutando para criar aquele canal da pergunta lá atrás de, de... ser uma pessoas que as pessoas confiam e que você pode ser consultado e que você vai dar seu parecer técnico até, vamos dizer, na administração de pessoas. Eu acho que é, é, é... a coisa que mais deve ser feita numa área de RH ou de gestão de pessoas. E a outra é qual que me dá mais prazer, é isso?

Ro – Maior satisfação.

EE1 – Maior satisfação? Isso me dá bastante satisfação, apesar de às vezes ser estressante né Rodrigo? Então eu brinco que toda hora que você sai, com certeza você está se expondo mais e se expondo a situações de maior risco, na gestão de pessoas. Mas que eu acho que me dá muito prazer assim... quando você tem esta disposição, tem o embasamento nesta relação entendeu? Não adianta você sair: "Oi, tudo bem?", "Tudo bem." Pa, pa, pa... tem que sair para falar: "Ô Rodrigo, do que você está precisando? Em que eu posso te ajudar?" E a medida que eu for ajudar, eu ter embasamento para poder ajudar esta pessoa. E assim, o que me dá satisfação. Isso me dá uma satisfação, porque depois, nem todas as horas, mas tem horas que você tem feedbacks muito positivos de ser legal, que ajudou... e de repente, se você não tivesse ido no cliente... na nossa seção tem área de vendas né? Você tem que vender o seu serviço, então por isso que eu pego o relatório que você pede para fazer. Vendas de serviço, você tem que ir no seu cliente, conversar com ele, entregar um produto bom e a maior satisfação é ver quando você entrega um produto bom e que ele vai curtir o produto que você entregou entendeu?

Ro – Isso que você está falando, é cliente interno?

EE1 – Cliente interno, isso.

Ro – É... bom, agora neste tempo trabalhado na área de RH, quais as transformações mais importantes ocorridas na sua área, e quais conseqüências que estas mudanças trouxeram para as pessoas, que você poderia destacar? Explique, por favor. Então, quais as transformações mais importantes e quais conseqüências trouxeram que você acha destas transformações na área de RH? Que você tem acompanhado?

Pe – Eu acho Rodrigo que a primeira coisa que mudou muito e é uma coisa na realidade dicotômica quando se fala de... a minha realidade até do que eu vivi, estou falando do que eu vivi. É uma coisa bem dicotômica com aquilo que a gente começou a falar de RH estratégico e etc., mas o que eu percebo é assim: que ao longo dos últimos dez anos, quinze anos, eu percebi uma coisa de... uma redução de estrutura de RH, são estruturas que são de *headcount* assim, é uma coisa de tentar terceirizar muita coisa de RH, e que... tudo bem, eles querem manter um foco do tipo RH, eu vou manter só uma fração estratégica de RH e o resto eu vou terceirizar; isso é uma tendência que está na peça (____), mas eu acho que tem que se tomar muito cuidado, foi isso que eu percebi, uma mudança assim de muita terceirização e a gente acaba perdendo um pouco do contato com o cliente, sabe assim? Então assim, fazer pagamento terceirizado; que é uma... sei lá, uma monte de gente faz isso. Se o cara tem um problema na folha de pagamento dele, ele vai entrar em contato direto com a empresa terceirizada, falar: "Olha, não depositaram..." Só que assim, isso é um problema que acontece e você tem que tomar cuidado com isso, só que tem outras coisas que podem estar tendo nesta relação, tipo assim, o cara: "Esta empresa é uma merda mesmo e não me pagou direito." Esta frase: "Esta empresa é uma merda mesmo." Ela dá um input para o RH do lado estratégico entendeu? Que você não tem quando você tem muito esta coisa de terceirização, terceirização, terceirização entendeu? Tanto que assim, a grande preparação que eu recebi nas empresas que eu trabalhei, nas coisa que eu vi, foi... um apanhado assim, uma coisa é tendência de terceirizar muita coisa, não dá o foco, quer dizer, dar o foco estratégico, esquecendo que tem muita coisa que apesar de operacionais te trazem coisas para você tentar estrategicamente tomar as coisas em recursos humanos entendeu? Eu acho que isso é a grande coisa que eu percebo entendeu?

Ro – Quer dizer, neste processo, algumas perdas de informação...

EE1Eu acho.

Ro – ...para parte estratégica de tomar decisões.

Pe – Eu acho.

Ro – Você falou... só para pegar um pouco que é importante para o trabalho também, está havendo uma redução não só de estrutura, como também de... é... eu poderia falar de... importância da área de RH para as empresas?

EE1 – É... então, isso que eu falei. É dicotômico falar isso porque de novo, todas as teorias dizem, todo mundo fala: "Pô, agora RH está certo." Eu, na minha experiência ainda acho que tem um grande caminho a trilhar. E o que acontece? Por que que dentro desta teoria de RH que esta sendo estra... que é para ser estratégico, muitas empresas fizeram o seguinte: "Bom, então vamos terceirizar o que é operacional e deixar só o estratégico?" Mas eu acho que isso acabou sendo uma perda de influência da área de RH porque você... de novo, eu não estou criticando nada não, mas esta perda de pagamento de pessoal, folha de pagamento, agrega alguma coisa com o negócio. Tanto é que tem empresa que... aqui na... a folha de pagamento é finanças né? Eu não acho... eu não defendo isso, falando que isso foi uma perda de... mas perda de influências em relação em ter a área e não ter a área, sabe? Isso é uma perda de influências no sentido de você, muita coisa está perdendo no processo, tanto é que, você estava me perguntando o que é mais importante, é tudo Rodrigo. É você olhar o todo e não uma coisa só entende? Não adianta ficar aqui: "Ah, você vai trabalhar comigo?", "Vou." E isso porque você tem que pensar estratégia comigo, eu estou falando a minha realidade; é, é... ilusão pura isso Rodrigo. O que chega de coisa operacional na minha mão, você não tem idéia. E assim, eu tenho que resolver, e nesta resolução, eu tenho que entrar em contato com o meu cliente, eu tenho que estar me expondo, eu tenho que lutar pelos dois... você percebe? Então se eu não tivesse esse operacional efetivamente, eu ia estar na minha sala pensando nas novas tendências do que eu vou fazer. Beleza isso, mas será que é isso que o meu cliente quer? Se eu não estou tendo cliente... você entende? É isso que eu acho. Não sei se eu consegui te...

Ro – Não, perfeito.

EE1 – ...passar aqui.

Ro – Não, perfeito. Mas uma vez, esta parte para mim também é muito importante para uma análise porque eu estou vendo só esta tendência também que inclusive vem a próxima pergunta. Bom, um professor bem conhecido na área de RH no Brasil é o professor Chiavenato. Ele é aponta as doze tendências na área de RH que eu extrai na íntegra da tese de doutoramento do professor André Fischer da FEA-USP. Está na página na página cento e trinta e um do professor André, olha só: aí tem uma série aqui, eu vou tentar ser bem rápido nesta parte: *"Uma nova filosofia de ação..."*, são tendências de RH, *"Uma nova filosofia de ação. Não mais administrar recursos humanos ou administrar pessoas, mas sim administrar com as pessoas. B, enxugamento das fases voltadas para o corebusiness da área..."*

EE1 – Foi aquilo que eu falei né? Isso aí são tendências... que cabem.

Ro – *"...enxugamento da kaisen (_____), metamorfose de áreas de serviços em área de consultoria interna, transferências de decisões de ações para média gerência, intensa ligação com o negócio da empresa, ênfase na cultura organizacional participativa e democrática, utilização de mecanismos de motivação de realização pessoal, adequação das práticas às diferenças individuais das pessoas, completa virada ao cliente interno e externo, preocupação com a criação de valores para empresa ou cliente, contínua preparação da empresa e das pessoas para o futuro, visão voltada para o ambiente externo e utilização do ambiente máximo."* Entre todas estas tendências, escolha duas assim que você acha que seja mais... que quando eu li foram mais marcantes para você, só duas, e faça um breve comentário.

EE1 – Pode ver?

Ro – Claro.

EE1 – Quando que ele escreveu estas tendências?

Ro – Esta tese do André, se eu não me engano, ele defendeu em noventa e sete ou noventa e oito... por aí.

EE1 – Só para entender se é uma tendência daqui para frente ou se já vinha... (pausa) ...o que você quer é o que eu acho que está acontecendo mais ou o que acho que acredito que, que... deveria acontecer? Entendeu a pergunta?

Ro – Entendi. Pegue duas destas e faça uma crítica concordando ou discordando de alguma delas. Fala: "Não, isso aqui, por exemplo, não está acontecendo..." ou "Não, tem essa aqui que eu vi e que para mim é furado..." Isso.

EE1 – O duro é que é duas só (risos). Não, eu acho assim: que o enxugamento de ações voltadas para o *corebussines* na área, eu acho que já comentei com você; não acho que é o caminho.

Ro – É a...

EE1 – B. Não acho Rodrigo, já meio que expliquei porquê. Você perde contato com o cliente, eu acho que... perde, eu acho.

Ro – Mas você acha que é uma tendência.

EE1 – É, na minha análise, além de ten... eu não sei se... eu tenho medo de falar que é tendência porque daí acabou o RH. Porque é aquilo que eu falei, eu venho de uma área que eu já percebi muito disso acontecer. Então se continuar como tendência Rodrigo, eu não sei aonde é que vai. Então, foi aquilo que eu te falei,

pode ser até que continue sendo uma tendência, mas daí eu não enxergo o que vai acontecer, aliás, eu enxergo, vem um caos e aí ilusão de que a gente vai conseguir ser parceiro estratégico e pa, pa, pa...

Ro – Aí vai tudo comprometido?

EE1 – ...é, exatamente. Então, uma que eu discordo, vamos dizer assim, não é que eu discordo da tendência, eu acho que o caminho não é esse... eu acho que uma tendência, olhando aqui é difícil escolher uma, mas a adequação das práticas às diferenças individuais das pessoas, eu acho que é uma tendência difícil de se fazer assim ou ter uma gestão deste tipo porque... não é fácil, como é que você vai...

Ro – Gerenciar?

EE1 – ...é uma coisa difícil, mas eu acho que existe uma tendência, eu não estou dizendo de individualização completa, mas eu acho que é uma tendência você estar olhando... o QVT por exemplo é uma. Eu acho que... eu estou pegando aquele exemplo porque eu lembrei também disso aí. Não adianta você falar que vai fazer um programa QVT para todo mundo porque tem gente que não está a fim Rodrigo, não quer e as empresas... este que é o problema das empresas, eu acho assim... que o cara tem que fazer, se não... ele tá... sabe? Do mesmo jeito que o cara é convidado para ser transferido para Porto Alegre, para Recife para ter uma promoção e o cara diz: "Não quero ir." As empresas ainda enxergam as pessoas muito como uma coisa única. Todo mundo tem que querer ser promovido, tem que querer ir para Porto Alegre ou para Recife. Mas tem gente que não quer ir, tem que ser respeitado isso. Esta tendência deste tipo de entendimento de gestão, isso que eu acho que é uma tendência que as empresas... vamos dizer, você percebe algumas coisa já nisso né? Benefícios flexíveis, coisas assim né? Problema de contas individualizadas, tutor... você percebe algumas coisas individualizadas. E além de você perceber como tendência, eu acho que é uma coisa muito importante, buscar isso. Individualizar tudo é impossível...

Ro – Não dá né?

EE1 – ...mas ter este foco de tentar enxergar as pessoas como indivíduos e não só como: todos são iguais né?

Ro – Legal. Desculpa, então seria a...

EE1 – A B e a H.

Ro – Bom, você diria que a área de administração de pessoas tem conquistado espaço dentro das empresas relativamente às outras áreas da empresa? De que maneira isso tem se dado? Explique.

EE1 – Eu acho que não.

Ro – Não? Isso você já tinha apontado anteriormente.

EE1 – E... de novo né Rodrigo? Eu falei muito com você do meu trabalho e tudo, dentro das coisa que eu vivi. Eu posso até te falar algumas coisas que eu enxergo em outras empresas, mas eu estou querendo... não sei se é isto que você quer. Mas eu estou querendo passar o que eu vivi, as empresa que eu passei, as coisas que, que eu queria te reforçar o que foi dito lá atrás, esse negócio de ocupar o espaço ou não; vai muito da área de RH, do perfil das pessoas internas, mas principalmente do perfil do primeiro homem (_____). Sabe, eu vivo coisas assim Rodrigo do tipo... quer ver uma coisa que acaba com o espaço de RH? O cara tomar uma decisão... eu não estou dizendo que ele tem que tudo falar com o RH, não é isso. Tomar uma decisão relacionado a pessoas sem conversar com RH. Isso denota o seguinte: vai um diretor falar com ele, com o primeiro homem sobre um assunto de pessoa, se vai demitir, admitir ou promover. "Ah, então faz isso." Se o RH não for envolvido no processo, já está se falando com o outro diretor assim: "Meu, aquela área que tem lá, não vale nada." Entendeu Rodrigo? Então é isso que eu acho que...

Ro – Vai passar né?

EE1 – ...é, e aí você vai perdendo o poder, vai... que o poder é uma coisa engraçada né Rodrigo? Passa muito pela gestão da pessoa, como é que a pessoa é vista, então passa por linhas diferentes.

Ro – Diversos fatores na administração de pessoas contemporâneos, afirmam que esta área deve buscar o comprometimento das pessoas e não mais controlar o seu trabalho. Você concorda desta afirmação ou discorda desta afirmação?

EE1 – Concordo plenamente, mas assim: plenamente. Porque o que eu tenho visto na minha experiência aí também é o seguinte: tem gente que é super bem controlada e não traz resultado nenhum. Então assim, não acredito que controle, gere mais resultado, mais satisfação. Lógico, que de novo na individualização das pessoas, tem pessoas que preferem ter mais controle, preferem ser mais cobradas, mas mesmo estas pessoas que preferem este estilo de gestão não estiverem comprometidos com a empresa, com as coisas e os objetivos da empresa; então assim: isso é uma coisa que eu acho que o RH tem que atuar muito fortemente no comprometimento e é uma coisa difícil né Rodrigo? Porque daí passa por motivação, por satisfação, quer dizer, é uma série de coisas que não são fáceis de fazer. Passa por isso, o comprometimento para mim é muito mais importante do que o controle, muito mais.

Ro – Então você acredita que o RH para o comprometimento, deve lançar mão daqueles temas que a gente conversou? Motivação, cultura...

EE1 – Sim tudo.

Ro – ...para que a pessoa possa se comprometer com o negócio da empresa?

EE1 – Sim, exatamente. Gestão tentar individualizar olhando aqueles aspectos que eu coloquei que eu acho que não tem mais importância não, mas olhando isso, eu acho que você gerenciando isso e os aspectos, você aumenta a probabilidade das pessoas estarem comprometidas. O comprometimento Rodrigo, é uma coisa etérea, o cara hoje está e amanhã não está mais. Não dá para você falar... o cara está comprometido hoje, eu sempre falo isso. É um estado, não é uma coisa permanente, é um estado. Eu hoje estou comprometido, não eu sou comprometido o resto da minha vida porque isso não existe. Nem no passado quando existia de ficar trinta anos numa empresa... às vezes a pessoa estava a fim mesmo era de completar os trinta anos e acabou, o comprometimento dela não era com a empresa, era com ela mesmo. O comprometimento dela que seria depois com a aposentadoria que ela iria receber. Então eu concordo plenamente que para comprometer você tem que envolver, você tem que gerenciar, você tem que criar... reforçar as competências, desenvolver, selecionar direito, remunerar direito, explicar direito, embasar direito... tudo isso.

Ro – Bom, dezessete: qual é a relevância da administração de pessoas para o mundo do trabalho contemporâneo? Qual a relevância da administração de RH para o mundo de trabalho contemporâneo?

EE1 – É duro né? Eu responder isso. Eu acho que é essencial né Rodrigo? Tem uma frase de quando fui fazer minha monografia um cara do Sedex (_____) falou: "No final do dia..." eu não me lembro, mas uma coisa assim cara, meio que eu vou parafrasear o cara, mas que no final do dia; se você tem na organização, tudo bem, se você tem grana para emprestar, mas quem fez tudo isso foram as pessoas; se não tiver, é aquela... é assim, tem coisas que eu acho engraçado, é aquela velha história, quando entrou na FEA, a gente tinha uma discussão: "Não, que RH é mais importante, que nós somos mais importantes, sem dinheiro a empresa não gira..." né? Começa a... um que é mais importante né? Que se não vende, não paga as pessoas, mas quem vende... entendeu? Tudo bem, você até tem algumas coisas visuais (_____) para trabalhar ao longo da vida, mas tem pessoas... não existe uma coisa se não tiver as pessoas. Só que dinheiro, eu posso pegar uma mala de dinheiro aqui e falar assim: "Eu quero montar um negócio." E deixar esta mala aqui; se não vier alguém pegar esta mala e levar para algum lugar, por no banco, investir, comprar máquina, na, na, na, na, na... num tem. Então assim, lógico, eu faço consultoria de RH né? Depois você até me conta que tipo de resposta que vai ter (risos). Se tiver alguém que falar que não... mas eu acho o seguinte: essencial, acho que a pessoa é tudo numa organização, a pessoa gera o resultado e quebra uma empresa. Sabe? Eu acho assim, um cara, por exemplo, um presidente pode quebrar um império. Então assim, é essencial o papel das pessoas dentro da organização. Na realidade assim, não é nem que é essencial o papel, uma empresa não existe se não existir pessoas entendeu Rodrigo? Então...

Ro – E você acha que.... não, eu acho que interessante esta sua posição e parece que ela conflita com essa... enxugamento *downsizing* né?

EE1 – É então, e é isso mesmo. Conflita no sentido de que... é isso que eu estou falando: esta tendência, eu espero que seja passado e não uma tendência, se não, eu não sei onde a gente vai parar. E por isso mesmo que eu critico isso. É uma experiência de vida que eu acho negativa. Eu acho que a área de RH está perdendo muitas oportunidades e uma das causas é isso. E aí as pessoas não estão... as pessoas acabam não tendo um papel tão importante como deveriam ter, não é que deveriam; não são reconhecidas como tendo um papel tão importante como tem entendeu? Pergunta, pergunta aí.

Ro – Não, eu entendo porque essa... esse bate-papo nosso vem gerar uma outra questão que não está prevista aqui, mas que eu não posso deixar de fazer. Então na verdade, a gente pode dizer que... quando a empresa fala *corebusiness*; de fato o centro, o coração da empresa não são as pessoas. É alguma outra coisa que não são as pessoas.

EE1 – Isso eu concordo. *Corebusiness* para mim, o meu *corebusiness* é...vender medicamentos. Este é o meu *corebusiness*. Então eu acho assim, só que eu não tiver uma gestão de pessoas que entendam que isso é o nosso *corebusiness* e que há organização que também entenda que se as pessoas não estiverem juntas e comprometidas; este *corebusiness* pode virar um nada entendeu? Eu acho que tem que ser... existe *corebusiness*, o *corebusiness* de uma empresa não é a pessoa né? É... cada um tem o seu *corebusiness*. Eu acho importante que as pessoas, que a organização aí. A organização é um ente (____) que não existe né? Mas, que alguém... mas que acreditem que as pessoas são importantes para que este *corebusiness* continue se mantendo e crescendo e etc., porque se não: "Ah, eu vou vender medicamento." Bom, tudo bem. Mas e aí? Do que eu preciso para vender medicamentos? Eu preciso de gente, preciso de carro, na, na, na... e sem gente eu não vou conseguir ter esse link entende?

Ro – Bom, décima oitava e última: Para que serve, em linhas gerais, a função de administração de pessoas nas empresas?

EE1 – É... eu acho que RH tem um papel... alguns papéis né? Mas eu acho que um dos que eu colocaria é provocar. Eu acho que... se o RH não for uma área provocadora; provocadora no sentido de questionamentos, volta naquelas outras que eu falei: questionamento não por questionar. Questionamento com embasamento; eu acho que este é um dos grandes papéis para você gerar dentro da organização... e eu percebo isso sabe Rodrigo? Tem umas coisas que eu vivi ao longo da minha vida profissional assim...

coisas que você um dia provocou alguém em relação a algum assunto de RH e... vou até te dar um exemplo aqui do mês: a gente estava conversando que a gente fez um processo interno de seleção; e... era um processo não sei se para GD, eu não sei o que era. E assim, eu falei para ele terminado o processo que eu iria para o local, eu não lembro o que era, mas assim, para dar um feedback para as pessoas. E disseram assim: "Mas para que ir lá? Liga.", "Não é liga cara, você gostaria de ser tratado assim?" E bom, passou, mas nunca mais que eu falei isso, que ia dar o feedback e eu tenho que ir lá pessoalmente e o cara tem que vir aqui; alguém questionou você entendeu? É esta provocação que eu quero dizer no sentido de provocar o assunto pessoas, para que seja sempre tratado de uma forma cuidadosa em termos de gestão caindo lá nos aspectos de tudo. De motivação, de comprometimento, de competência, entendeu? Eu acho que esse é o grande papel de RH, de, de, de... permear a organização para estar a todo momento: "Escuta, vamos falar de gente, vamos pensar como lidar com esse assunto melhor, o que a gente pode fazer com gente." Mas não é só falar; eu acho que tem ser um papel de provocação não no sentido negativo, mas provocação dentro da organização destes assuntos para que isso torne... faça parte do sangue da organização entendeu? Do mesmo jeito que vendas, todo final de mês quer saber quanto vendeu, eu acho que o RH tem um papel importante de, através desta provocação começar gerar: "O que aconteceu com gente este mês?" entendeu? Não só em termos quantitativos, mas o que é legal. Teve um evento que a gente fez com processo de seleção que foi super legal, entendeu? É isso que, que... eu acho que é o papel principal do RH.

Ro – Com a finalidade de...

EE1 – Então, foi o que eu falei de criar um conceito dentro da organização que o assunto pessoa, é uma coisa que tem que fazer parte do dia-a-dia da organização. Então por no sangue da Companhia o assunto pessoa. E não só nas horas de surto quando aconteceu alguma coisa pára: "Agora vamos falar de pessoa." Entendeu o que eu quero dizer? E aí o RH, se não provocou, está lá esperando o cara surtar e vim falar com você. Às vezes surta e não fala. Às vezes surta, toma uma decisão e pronto, às vezes surta e fala com você, mas o melhor assim: não precisa surtar. Quando eu falei de fazer parte do sangue é que assim, que não existisse surto em gestão de pessoas.

Ro – Que seria alguma coisa constante?

EE1 – É, exatamente. Faça parte do negócio.

Ro – Legal. Nesse sentido você acha que também seria para a área de RH conquistar este espaço que você falou também no começo, quer dizer, dessa maneira colocando as pessoas no dia-a-dia? Porque aí parece que tem duas coisas porque pegando o Chiavenato aqui de novo, se você coloca as pessoas no dia-a-dia; aí podem ter duas conseqüências: ou você coloca em destaque a área de RH e ela ocupa mais espaço ou isso já esta tão permeado na empresa, as pessoas já estão tão vistas na empresa, que você passa prescindir, a não precisar mais da área de RH.

EE1 – Ah sim.

Ro – Então você tem estes dois...

EE1 – Mas eu não diria prescindir entende? Concordo com você, concordo plenamente, até brinco às vezes né? O ideal seria que não tivesse a área de RH. Só que tem um grande problema aí Rodrigo: a empresa muda. E se não tiver alguém olhando para estas mudanças acontece o seguinte... e aí eu acho que eu estou bem... sendo é coerente com uma coisa muito forte que tem na minha cabeça que é assim: eu vou te dar um exemplo: você não ter, lógico, profissionais de RH porque é tão já... as pessoas já estão tão, vamos dizer, tão bom de gestão de pessoas, que você não precisa mais de alguém olhando por isso. Só que assim Rodrigo, a todo momento está entrando e saindo gente desta organização, você está perdendo histórias e ganhando histórias novas, então precisa... e aí eu vou te falar que muda o presidente e vem um presidente, por exemplo, que não quer saber absolutamente nada de pessoas, acabou. Eu não vou dizer que é de um dia para o outro, mas isso tende-se a médio ou a longo prazo se perder... aí passa para o futuro entendeu Rodrigo? Lógico que tem algumas coisas... por exemplo a X, a X tem o Z, que é uma coisa de cultura fortíssima e que todo mundo segue, você trabalha aqui você sabe, que todo mundo segue pa, pa, pa, pa, pa... só que, Rodrigo, existem nuances à vista. Você acha que o credo é utilizado, não é no sentido se ele é seguido ou não. Seguido, todos os companheiros da Johnson do mundo sabe? Mas você tem dúvidas que no Brasil pode ser diferente da... do consumo (_____) da China? Está entendendo? Por que isso? Pô, porque de repente porque o presidente de lá é diferente e assim: a aplicação do credo, lógico que de repente vai dar mais atenção, apesar de ser tudo balanceado, tudo aquilo... segue o credo, mas dá mais atenção ao nosso nível, dá mais atenção ao meio ambiente, percebe? Então o RH precisa continuar existindo para manter isso né? Não ter este tipo de coisa ao mesmo tempo também tem outra coisa Rodrigo; eu acho que tem que existir para trazer coisas novas. Este permeamento de você ter gente a todo momento... foi o que eu falei, este papel de colocar no sangue da empresa a administração de pessoas é um papel. O outro que eu poderia até galgar (_____) não sei se você quer colocar na outra pergunta; é assim: você tem que trazer coisa nova também. Essa é uma área de inovação em relações as pessoas. Você poderia até falar o seguinte: "Eu vou ter uma organização que não tenha RH, eu vou contratar uma

consultoria." Só que aí passa por essa perda que eu te falei de cultura que tem uma hora a... a consultoria não vai manter cultura, ela não vai cumprir este papel de manter e de enxergar os aspectos internos, ela vai lá e vai resolver os problemas teus e vai embora. Entendeu o que eu quis dizer? Então eu acho assim, que tem o papel da organização do assunto pessoas, e ao mesmo tempo também tem o papel de inovar na área de RH. Trazer coisas novas que possam até alavancar mais ainda a gestão de pessoas entendeu?

Ro – Entendi. Bom Pérsio é isso. Eu te agradeço pela entrevista.

EE1 – Imagina Rodrigo, foi um prazer te ajudar aí.

Ro – Imensamente e com certeza você será convidado para a defesa.

EE1 – Ah, eu quero ir sim. Quando que é? Você sabe assim, já tem previsão?

(Fim da entrevista)

09/08/2004
Luciana Marcolino

Data: 12/07/2004

Entrevistador	Rodrigo (Ro)
Entrevistado	EE2

(Início da entrevista)

EE2 – Aí que a pessoa não vai acompanhar mesmo.

Ro – Coitado, quer que eu transcrevo, mas não gravo. Coitado.

EE2 – É espírita?

Ro – É. Eu acho que a, a bateria aqui eu acho que está boa, vamos ver... (pausa) ...Ah! acho que agora vai. Bom, terceiro entrevistado, EE2... bom, seria a idade trinta e seis, acima de trinta, última titulação, formação acadêmica?

EE2 – Eu me formei em pedagogia. Graduação, graduação mesmo.

Ro – Hã, hã.

EE2 – Graduação mesmo, pedagogia. Foi em... mil novecentos e setenta e... quatro.

Ro – Na USP né?

EE2 – Não, eu me formei em Mogi das Cruzes.

Ro – E... sempre atuou em administração de pessoas?

EE2 – Desde mil novecentos e... setenta e hum? Trinta e três anos. É isso aí, trinta e três anos.

Ro – Então faz tempo hein?

EE2 – É (risos), essas horas é terrível, você tem que começar a fazer aquela conta né? (risos)

Ro – Em que áreas ou função de RH você já passou?

EE2 – Ah, eu comecei pela área de treinamento né? Depois eu expandi para seleção e treinamento, que na época a gente chamava de desenvolvimento de pessoal né? Depois eu expandi, eu englobei a parte de remuneração e benefícios...

Ro – Sempre aqui?

EE2 – ...não, era em outra empresa. E depois eu englobei a parte de sindicato né? De associações e de sindicato e depois eu fui para a área de RH como um todo. Então, treinamento; treinamento mais seleção mais remuneração mais benefício mais negociação mais sindicato... aí fui acostumando de forma geral: DP, planejamento... tudo isso.

Ro – Contratação?

EE2 – Contratação, todas. Todas as áreas clássicas do recursos humanos.

Ro – Bom, descreva em linhas gerais as suas atribuições, o que você faz é... em linhas gerais.

EE2 – Bom, eu faço o que classicamente se faz em recursos humanos. Eu tenho uma área de recursos humanos debaixo de mim são doze pessoas, tem o gerente da parte de remuneração, da parte de benefícios, da parte de administração, da parte de segurança, de medicina, de portaria... então...

Ro – Você coordena esta área?

EE2 – ...coordeno esta área. Então eu faço de tudo que uma área de RH faz normalmente. Comunicação interna, a comunicação com a comunidade, a comunicação com o sindicato, a remuneração, o treinamento, a interface com a área de qualidade, a interface com a área de comunidade... e aí vai para fora. Tudo que classicamente se faz em RH.

Ro – Bom sétima e última pergunta da parte de perfil, quais literaturas na área de administração de pessoas você analisa, estuda ou tem contato?

EE2 – Ei leio normalmente... jornal, eu pelo menos dois por dia né? E a parte de empregos, a parte de informação sobre o sindicato, sobre movimentos sociais, é o que me interessa muito. Eu leio dois jornais

todos os dias. Eu leio uma ou outra revista semanal e sempre eu procuro voltar para a área que tem haver com a minha atuação, a área de recursos humanos. Seja por remuneração, seja por sindicato, seja por administração, seja por tendências econômicas que possam afetar a minha área, os indicadores financeiros, quanto tá indo o INPC, quanto tá indo o GPM, a bolsa de valores subiu ou desceu... eu tenho uma certa queda para olhar também este tipo de coisa com a preocupação de ver para onde está caminhando a sociedade como um todo né? Então, problema de violência, problema de atividades sociais, problema de comunidade; eu leio basicamente isso né? Literatura, mais literatura mais acadêmica e bom, como eu comecei a fazer o NBA de RH eu comecei a ler um pouco mais. Mas eu não tinha muito hábito de ler... um ou outro livro né? De repente sai um livro interessante sobre gerenciamento, é uma área que eu gosto muito é desenvolvimento gerencial; então treinar as pessoas na área de desenvolvimento gerencial. Treino bastante, dou muito cursos, mais internos. Então eu sempre procurei ler os papas da área de desenvolvimento gerencial. Então é basicamente a minha formação.

Ro – Tá ótimo... aqui eu costumo dar uma pausa (Pausa) Então vamos lá. Vamos começar a Segunda parte, aproximadamente dezessete questões...

EE2 – Tá.

Ro – ...como eu te falei, responda livremente da forma que você quiser. Bom, historicamente tanto as teorias como as práticas em administração de pessoas tem passado por diversas transformações. Comente esta afirmação.

EE2 – Olha, eu acho que o que acontece com a área de recursos humanos, acontece com a sociedade de forma geral. A área de recursos humanos não é... uma coisa que está isolada do que acontece no contexto social, no contexto político e no contexto econômico. Então, o que você acaba fazendo em termos de recursos humanos nas empresas, refletem exatamente isso. Se você voltar trinta e três anos atrás quando eu comecei; vamos falar da área de treinamento aí; falava em TWI, técnicas de chefia, são coisas que vinham vindo praticamente da Segunda Guerra Mundial e que a gente estava assimilando ainda no Brasil. Hoje, você fala em desenvolvimento organizacional, você fala em... gestão por competência, você fala em clima organizacional; quer dizer; porque que... como é que esta coisa surge? Surge como um corolário natural do próprio desenvolvimento social, econômico, político e educacional. E isso se reflete dentro das organizações. Então as organizações nada mais são do que o reflexo deste processo de globalização. Se você vai falar hoje o que que você fala? Eu falo que executivos internacionais de uma empresa é uma multinacional. Então hoje uma demanda forte, é sobre as competências no relacionamento internacional da capacidade que a pessoa tem de culturalmente se adaptar a mundos diferentes instantaneamente. Hoje nós investimos pesado na China, investimos pesados na Hungria, investimos pesados em outros países; e o brasileiro vivenciou com ele para lá e para cá tanto quanto o estrangeiro vem de lá para cá. Então eu acho que o que a gente faz em RH é muito reflexo deste desenvolvimento todo. Então eu não sei se vai ser a pergunta seguinte ou se em algum momento você vai perguntar, mas RH lidera este processo? Eu acho que não, eu acho que a gente é meio que à reboque deste processo. Quando a coisa vai acontecendo os ciclos sociais históricos e econômicos vão acontecendo e você vai meio que acompanhando isso. Basicamente é a minha visão.

Ro – Ótimo. Questão dois: qual a relação da área de administração de pessoas com as outras área da empresa?

EE2 – Bom, é fundamental. Hoje, de novo, se você voltasse trinta e três anos atrás; você veria que era um departamento pessoal que estava lá para cumprir funções legais de contratação, demissão, preenchimento dos formulários, pagamentos, recolhimento de impostos e tudo mais. Hoje não, hoje você percebe nitidamente que a área de recursos humanos tem uma... um interface forte com todas as áreas; em algumas empresas mais fortemente do que outras né? (O entrevistado conversa com uma terceira pessoa, trecho incompreensível). Hoje você vê em algumas empresas esta interface, esta intersecção da área de recursos humanos com as demais áreas; é muito mais forte, é muito mais intensa. Tem uma posição muito mais em destaque. Tem muito haver com a cultura da própria organização né? Em outras empresas já não, em outras empresas ainda é um pouco lá na administração de pessoal mesmo, documentação e... então hoje, a relação que a área de recursos humanos detém com as outras áreas é uma relação de parceria, é uma relação de integração, é uma relação de... *expertise* na área de recursos humanos.

Ro – Questão três: que associações, entidades ou publicações você conhece na área de administração de pessoas? Procure tecer alguns comentários das associações, entidades ou publicações.

EE2 – Tá. Bom, associações eu conheço aquelas também que são tradicionais na nossa área né? A APAR, a ABRH, aqui na, na... na região nós temos a nossa associação também. É... então nós temos... essa é uma característica interessante do homem e da mulher do recursos humanos né? Buscar um pouco de apoio externo através destas associações né? Eu costumo dizer até para fazer um pouco de catarse né? Por causa das questões que a gente vive internamente, então você acaba buscando nas Associações uma espécie de um suporte para as suas tensões, para as suas dificuldades né? As suas ansiedades e tudo mais. Então eu conheço essas associações, participo de algumas delas né? Em termos de publicações como eu te disse, eu não acompanho especificamente uma publicação de recursos humanos, eu leio o que me cai na mão. Vire

e mexe cai um jornal da APARH, um jornal especializado na área de emprego dessas organizações que buscam recolocações e tudo mais, e eu acompanho este tipo de coisa. Literatura como eu te disse, agora mais ultimamente eu tenho me preocupado mais pelo fato de ter feito o MBA de RH. Então eu estou mais ligado nas publicações na nossa área. Se bem que como eu derivei para o MBA de executivos lá no Make (____) and (___) job (___), mais business; eu estou mais voltado para publicações de estratégias de marketing e de finanças do que propriamente de RH. Deu meio que uma derivada né? Mas que eu acho extremamente interessante né? Porque também o profissional de RH não pode ficar restrito às verdades da área de recursos humanos, porque as verdades da área de recursos humanos tem uma interface com as outras áreas, elas inexistem né? Não adianta você falar que RH, como todo mundo costuma dizer que o RH é fundamental nas organizações. O fundamental nas organizações é dar lucro. É atender o seu cliente (risos). Depois você vai discutir, de fazer isso de uma forma justa, de uma forma honesta né? Qualificando adequadamente as pessoas, dando oportunidades para elas, tratando com justiça, com honestidade...eu, qual é a missão da minha organização? Eu estou aqui para gerar lucro para a organização onde eu trabalho que é uma empresa familiar, é uma família que é proprietária e essa família obviamente busca dividendos. Lógico que tem toda uma preocupação social, uma preocupação de tratar bem os seus recursos humanos, mas no frigir dos ovos né? Quer rentabilidade, quer crescimento. Quer retorno sobre o investimento. Então eu acho que é extremamente importante que a área de recursos humanos não fique fechada em si mesmo, que não fique olhando para o próprio umbigo, mas que ele esteja sim cada vez mais interagindo com as áreas meio e as áreas fim da própria organização, seja produção, seja operação, seja logística, seja marketing, não importa.

Ro – Só por curiosidade, você tem contato com a Exame, Você SA?

EE2 – Leio esporadicamente. Não leio como uma diretriz pessoal ler todas as edições, não. Quando eu vejo algum artigo interessante como a gente tem aqui na empresa, eu pego um ou outro artigo e leio.

Ro – Tá bom. Questão cinco, uma parte você já comentou, mas aqui a gente pode até aprofundar: como as determinações do ambiente externo: sociais, políticas, econômicas e culturais impactam nas ações dos profissionais de RH no dia-a-dia do trabalho?

EE2 – Olha são, eu diria mandatórias. O profissional de RH que não esteja conectado com o que está acontecendo com as demandas sociais, demandas políticas e econômicas ou seja, não esteja fazendo essa integração e interação com o meio ambiente ele está superado, está ultrapassado. Eu não consigo conceber mais... no passado até era viável de você imaginar alguém que se fechasse em copos, que se fechasse na sua própria tecnologia específica de recursos humanos né? E ficasse somente se preocupando com as suas próprias coisas. Hoje isso é totalmente inviável, até porque a dinâmica é muito intensa e muito rápida. Se você como profissional de RH não tiver conectado nas variáveis do seu meio ambiente sejas elas políticas, econômicas, sociais, tecnológicas, de demandas, de tudo mais; você se supera com muita facilidade e com muita rapidez. Então o profissional de recursos humanos hoje deve estar muito focado no ambiente externo sem perder de vista, obviamente, as suas demandas internas. De também ficar tão voltado para fora que não enxerga o que está acontecendo lá dentro. Não pode ser nem um extremo e nem outro. Tem que estar equilibrando estas coisas né?

Ro – Bom, questão seis: quais os aspectos de administração de pessoas você julga mais importantes? Por quê?

EE2 – Olha, eu acho tudo muito relativo. Depende muito de que momento a sua organização está vivendo. A gente conhece algumas organizações que ainda estão vivendo na fase de... que a demanda é meramente por um departamento pessoal. Você só quer uma estrutura, vamos chamar de recursos humanos entre aspas, que resolva os problemas legais, tributários, os problemas que estão previstos na folha de pagamento, na administração... burocracia em si. Existem organizações nesse nível ainda. Agora, existem outras organizações que estão muito lá na frente onde a área de recursos humanos tem um papel extremamente estratégico, tem um papel de auxiliar a organização na definição da sua missão, auxiliar a organização na identificação das suas competências essenciais, na sua interação com o seu meio ambiente... e tudo mais. Então eu diria que a área de recursos humanos, ela retrata muito fortemente a realidade da cultura organizacional, ela interage com esta cultura organizacional, ela pode ser um agente da cultura organizacional ao mesmo tempo que pode ser um paciente da cultura organizacional. Ela não é só provocadora de mudanças na cultura organizacional, é também... uma palavra forte, mas ela também é vítima desta cultura organizacional. Quer dizer, ela é agente e paciente da cultura da organização. Ela ajuda formar, mas ela também sofre os efeitos. Então a estrutura de uma área de recursos humanos deve muito bem refletir o momento que essa organização passa. Óbvio que no ideal dos mundos, se área de recursos humanos tiver um olho no futuro, opa! Melhor ainda. Se você tiver profissionais olhando para frente, como são importantes também os profissionais na área de marketing olhando para frente. Na área de finanças olhando para frente. Hoje a organização toda precisa estar voltada para o seu próprio futuro né? Criando o seu próprio futuro. Se você tiver uma área de recursos humanos efetivamente paciente e não agente né? Você pode até inviabilizar a sua organização por não ter alguém que teoricamente seja especialista em pessoas não estar olhando... sobre a ótica das pessoas olhando o futuro da organização.

Ro – Questão sete: já houve a necessidade de contratar profissionais externos para analisar a administração de pessoas em sua empresa? Se sim, em que área e quais os resultados? Se não, por quê?

EE2 – Olha, a empresa que eu estou hoje, há dez anos né? Voltou às características pessoais próprias do tipo da organização, ela... não... eu diria que ela é relativamente refratária para as decisões de fora para fazer diagnósticos.

Ro – Consultores.

EE2 – Consultores. Não obviamente quando você fala da área de auditoria, não obviamente quando você fala da área mais estratégica, isso é relativamente comum. Mas como se trata de uma multinacional que está localizada na Alemanha e que tem toda uma estrutura de recursos humanos, uma estrutura gerencial própria, já desenvolvida né? Competente. Ela não mais às vezes vai buscar na sua própria estrutura os chamados consultores que acabam sendo mais consultores internos barra externos do que totalmente externos né? Então, nós não temos usados estes consultores externos para olhar a nossa própria estrutura de recursos humanos. Nós temos usado a integração com a nossa matriz. E como nós temos empresas no mundo inteiro; nós estamos numa organização com mais de cinqüenta mil empregados, com mais de cem operações ao redor do mundo.

Ro – Cinqüenta mil empregados?

EE2 – Cinqüenta mil. Faturando sete bilhões de Euros, quer dizer... presentes em mais de cem países com fábricas e/ou escritórios regionais de vendas né? Então em todos continentes. Você há de convir comigo que uma organização desse porte tem uma estrutura bastante interessante de recursos humanos centralizado né? Que aliás é a quem eu me reporto, eu me reposto ao vice-presidente mundial de recursos humanos, ou seja, que faz justamente essa administração das... das características e peculiaridades dos inúmeros países componentes da organização. Então a gente faz isso de uma forma de ambiente máximo interno né? Que você está constantemente comparando o que você faz aqui com o que se faz na Alemanha com o que se faz nos Estados Unidos, se faz no Canadá, se faz na China, se faz na Hungria, se faz... em Portugal, na França... então...

Ro – Então no caso, por exemplo, só para aprofundar uma questão: se tiver que fazer um treinamento, uma contratação, seja lá o que for, é tudo internamente? Por exemplo, se tiver que contratar uma pessoa vocês não vão numa consultoria buscar...

EE2 – ...não, dependendo do nível e da especialização dessa pessoa a gente pode buscar.

Ro – ...tá.

EE2 – Nós já contratamos gerentes, um outro engenheiro um pouco mais especializado. Você imagina: o cara tem que falar alemão, inglês, tem que conhecer profundamente mecânica, profundamente autopeças... nem sempre você consegue com os seus recursos internos. Para casos pontuais, você se socorre de recursos externos sim senhor.

Ro – Questão nove: dos seguintes temas estudados e aplicados na administração de pessoas, em sua visão, qual é ou quais são os mais relevantes, desses temas que eu vou te citar: motivação, cultura organizacional, remuneração e desempenho, competência, recrutamento e seleção. Há outros? Explique.

EE2 – O.k., vamos lá. Eu acho que o mais importante de tudo que eu vejo aqui é a discussão sobre cultura organizacional. Eu acho que a matriz de toda empresa está em sua cultura, está em sua crença, em seus valores né? Está naquilo que a organização acredita que seja verdade, que seja útil para ela né? Então eu diria que se eu fosse hierarquizar essas coisas que você me colocou aqui, a cultura organizacional seria extremamente importante; você entendê-la, praticá-la, desenvolvê-la, torná-la cada vez mais pró-ativa no seu relacionamento com o meio ambiente, quer dizer, tornar essa cultura... trabalhar mesmo essa cultura de forma que ela seja útil para a missão da organização né? Para satisfação dos clientes né? Tanto os clientes que são os nossos acionistas, os nossos proprietários quanto os clientes que são aqueles que consomem os nossos produtos. Tanto os clientes internos quanto os clientes externos. Eu acho que a cultura é extremamente importante. Se eu fosse colocar um segundo nível logo abaixo, eu iria para competência. Eu acho que competência, entender as competências essenciais, entender as competências que são mandatórias na organização, aquilo que a organização realmente precisa dominar com as *expertises* para viabilizar a consecução dos seus objetivos, a consecução da sua missão e tudo mais, é mandatório numa organização. As demais eu colocaria meio que no mesmo patamar. Quando você fala de motivação, remuneração, quando você fala recrutamento e seleção; talvez recrutamento e seleção eu separasse aqui... desse um destaquezinho um pouco maior porque é de extrema importância que você saiba trazer os elementos, os talentos, as competências que você não tem internamente, você busca no mercado através do processo de recrutamento e seleção. Os outros assuntos você vai entrar numa discussão que academicamente é extremamente difícil e complicado. É complicado, vem aquele conceito de motivação intrínseco externo e interno. Então eu acho que aí a gente pisa num terreno que é bom para psicólogo, mas pedagogo não se sente muito bem com isso. Agora remuneração obviamente, eu entendo remuneração como um reflexo imediato do que o mercado demanda sobre a sua organização. Eu sempre coloquei remuneração na seguinte condição: eu tenho que olhar remuneração do ponto de vista de

equilíbrio interno e externo. Eu não posso pagar menos do que o mercado paga, eu não posso ser mais avarento do que o mercado é, mas eu também não posso ser perdulário, eu tenho que equilibrar as coisas. E eu tenho oferecer neste pacote de remuneração, eu tenho que oferecer perspectivas paras as pessoas para que elas possam crescer e entender que a remuneração pode ser também não pecuniária, que a remuneração pode ser uma forma de reconhecimento e tudo mais. É assim que eu vejo. Você fala da felicidade (risos).

Ro – Questão dez: você acredita que outras áreas das ciências humanas tais como sociologia, psicologia, antropologia, política, etc., podem auxiliar na formação das teorias de administração de pessoas? Como?

EE2 – Sem dúvida nenhuma. Sem dúvida nenhuma. Eu acho que cada vez mais a área de recursos humanos... aliás eu acho que a área de recursos humanos é uma das que mais pratica isso se eu estou bem referenciado no mercado. Porque você encontra de tudo na área de recursos humanos: pedagogo, psicólogo, médico, advogado... e eu acho extremamente salutar e a área... até mesmo pela diversidade mesmo das pessoas e pela complexidade do problema que é tratar o ser humano, que é extremamente difícil entender as necessidades das pessoas, entender o humor das pessoas, entender o que motiva as pessoas voltando ao mesmo tema; é muito bom que seja multidisciplinar. É... contribui enormemente para que você poder realmente criar condições dentro da organização para dar oportunidade a todos. É óbvio que cada organização tem uma matriz. Esta organização minha, por exemplo, a matriz é fortemente tecnológica. É uma fornecedora de autopeças , o mercado principal são as grandes montadoras de veículos, de veículos automotores de forma geral: caminhão, ônibus, automóveis; então você está falando de gente, por exemplo, gente técnica. Onde o diferencial competitivo está na tecnologia. Lógico, que está no preço... mas a tecnologia é fundamental. Você vai ganhar mercado, você vai estar cada vez mais presente e reconhecido como uma empresa líder na medida em que você incorpore tecnologia. Que numa condição dessas, a matriz do meu recursos humanos é fortemente tecnológica. Então você tem dinheiro, técnicos, pesquisadores né? Que vamos dizer, são o cerne da minha organização, mas ao redor deles, é óbvio também que gravitam outros profissionais de extrema importância, desde os auditores, contadores, financistas né? Até os especialistas em logística e tudo mais e principalmente recursos humanos onde a diversidade de, de... de formação é salutar como eu disse. Na minha equipe especificamente eu tenho engenheiro, eu tenho médico, eu tenho advogado, eu tenho psicólogo, eu tenho pedagogo... é uma equipe pequena, mas multidisciplinar também neste aspecto.

Ro – Décima Segunda...

EE2 – A décima primeira você vai pular?

Ro – ...não, essa daqui é para o grupo 2.

EE2 – Ah, tá bom! Porque eu pensei: "Nossa Senhora! Vou demorar duas horas para responder essa daí." (Risos)

Ro – Com relação as suas atribuições, qual é aquela que você deve perseguir com maior ênfase e que lhe traz maior satisfação?

EE2 – Ah eu... bom. Talvez cada um de nós tenha um cacuete né? Eu tenho um cacuete na minha formação, como eu te disse eu sou um pedagogo, então eu tenho uma formação fortemente educacional. Então eu acredito, por exemplo, que a empresa é um ambiente de aprendizagem. Eu acredito muito nisso; não é só o lugar onde eu venho ganhar o meu ganha pão, vou buscar o meu rendimento, mas é um ambiente onde a gente aprende muito e ensina muito, então é uma troca num processo de aprendizagem tanto de professor para o aluno quanto do aluno para o professor também. E sendo assim, eu acabo puxando muito todas as minhas atitudes e toda a minha forma de ser para uma visão muito pedagógica, então eu procuro sempre criar dentro da empresa oportunidades de aprendizagem né? A qualquer momento, por exemplo, se eu estou enfrentando um problema com o sindicato, um problema de reivindicação salarial, eu procuro fazer disso um momento de conversação com o meu pessoal aqui dentro, eu falo: "Tá vendo? Olha, você estão buscando isso, a empresa tem aquilo." Só para te dar um exemplo um pouco mais concreto: é normal, quando você está dentro de uma empresa de autopeças como esta aqui; o pessoal começar a parar a indústria de autopeças com as montadoras grevistas, vou dar um exemplo bem simples: "Ah, mas lá na Volkswagem tem um programa de remuneração por resultados que dá quatro mil reais por ano de prêmio para os trabalhadores e o nosso aqui dá mil. Por que que nós não podemos ter o dos caras?" Aí você tem que... para não dar aquela resposta óbvia: "Olha, lá eles ganham mais que a gente e tal." Você tem que ter todo um processo educativo, mostrar para eles a realidade, por exemplo, o custo de mão-de-obra de uma indústria montadora de autopeças versus o custo se mão-de-obra de uma montadora. Da rentabilidade por funcionário numa autopeça versus a rentabilidade de um funcionário de uma montadora que são coisas completamente diferentes. Um funcionário de uma montadora contribui com quinhentos mil reais por ano de faturamento, um funcionário de uma autopeças contribui com cento e cinqüenta. Por quê? Pela diferença de capital intensivo, mão-de-obra intensiva ou mais capital intensivo e menos capital intensivo. Então, de novo voltando a sua pergunta, eu procuro usar as oportunidades que eu tenho para voltar ao meu cacuete de professor. Então aquela área que mais me agrada é aquilo que envolver um momento de

aprendizagem. Seja em remuneração, seja em relacionamento sindical, seja em treinamento propriamente dito, seja até em admissão de pessoal, pouco importa. Se eu puder criar oportunidades para as pessoas aprenderem.

Ro – Bom, décima terceira: após tantos anos de trabalho na área de RH; quais as transformações mais importantes ocorridas em sua área e quais conseqüências que estas mudanças trouxeram para as pessoas que você poderia destacar?

EE2 – Bom... novamente chover no molhado. As mudanças mais impactantes foram decorrentes da globalização, decorrente do intenso processo de informatização na organização e decorrentes da velocidade com que a história acontece hoje né? Já teve aquele pensador famoso que disse a história está se acelerando né? E isso é muito forte nas empresas. Então se você comparar... não precisa ir muito longe não, há dez anos atrás, não precisa ir há trinta... comparar o que as organizações são hoje, é completamente diferente. A demanda sobre o profissional hoje é muito mais forte do que há dez anos atrás, a demanda por resultado, a demanda por capacidade de mudança, de abandono de paradigmas e criação de novos paradigmas, da capacidade de absorção de novas tecnologias, a capacidade de contribuir cada vez mais de maneira coletiva, quer dizer, abandonando o individualismo e indo muito mais para o coletivo, indo para o trabalho em equipe, este tipo de coisa. Então, as mudanças mais fortes que eu senti foram essas, decorrentes de novo né? Como a organização não é um ser isolado, ela está inserida em todo um processo social, cultural e econômico, são esses... são os reflexos deste processo galopante de globalização, de informatização, de aceleração do conhecimento técnico. Hoje o profissional... algumas pessoas tem saudade do passado, eu não tenho, eu não sou saudosista do passado, eu sou saudosista do futuro. Eu tenho saudades do tempo em que eu não vou estar aqui para ver, não saudade do tempo que eu já estive aqui para ver. Então eu acho que, por exemplo, hoje o profissional, ele é muito mais ágil, ele é muito mais contributivo, ele é muito mais responsável, ele está muito mais presente na vida da organização. Se fala: "Ah, mas temos problemas, o desemprego hoje é maior." É... sim, mas a forma de contratação também é diferente né? Não é tanto o desemprego. A forma de trabalho é diferente, só que naquele paradigma tradicional de carteira assinada tal, sim; está um desemprego enorme, mas se você olhar para outros aspectos, eu, por exemplo, na minha casa tenho três filhos adultos e tal. Nenhum deles tem carteira assinada, todos eles são autônomos, são dois advogados, um fisioterapeuta, montou uma empresinha aqui, montou uma clínica lá e... se fosse para procurar emprego para o meu filho há trinta anos atrás, não acharia. Emprego no conceito tradicional né? Mas trabalho não falta, trabalho está cheio na sociedade, é só você saber identificar. Então eu acho que o profissional hoje tem que ser um profissional com a cabeça muito mais aberta para entender muito mais globalmente aquela história do pensar global e agir local, eu acredito muito nisso mesmo. Você tem que estar com a cabeça aberta. Você vê, hoje aqui eu tenho profissionais na nossa empresa como mecânico de manutenção, estudando alemão, inglês, fazendo questão de dominar o idioma. Porque eles percebem que o futuro deles é... bom, se não quiser falar alemão, se não quiser falar inglês, está fora do mercado. Então o profissional hoje está muito mais sensibilizado, está muito mais conscientizado da importância e ao desenvolvimento, ao invés de esperar o desenvolvimento proporcionado pela empresa né? Ele está muito mais consciente de planejar a sua carreira, criar o seu auto desenvolvimento do que... no passado.

Ro – Bom, décima Quarta, essa aqui vai de encontro ao que a gente estava falando até agora. Um autor bastante conhecido na área de RH no Brasil é o professor Chiavenato.

EE2 – Chiavenato, Idalberto.

Ro – Idalberto. Ele aponta as doze tendências na área de RH né? Administração de recursos humanos, que eu extrai na íntegra da tese de doutoramento do professor Doutor André Luís Fischer da FEA-USP; que está na página, centro e trinta e um da tese dele. Elas são, as doze tendências, eu vou ler com você. Uma nova filosofia de ação; não mais administrar RH ou administrar pessoas, mas sim administrar com as pessoas; enxugamento das fases voltadas para o *corebusiness*; metamorfose da áreas de serviços em área de consultoria interna; transferências de decisões de ações para média gerência, intensa ligação com o negócio da empresa; ênfase na cultura organizacional participativa e democrática; utilização de mecanismos de motivação de realização pessoal; adequação das práticas às diferenças individuais das pessoas; completa virada em direção ao cliente interno e externo; preocupação com a criação de valores para empresa ou cliente; contínua preparação da empresa e das pessoas para o futuro e finalmente visão voltada para o ambiente externo e utilização do ambiente máximo. Escolha duas dessas tendências e faça um breve comentário de acordo com as suas experiências profissionais.

EE2 – Eu vou escolher a L, visão voltada para o ambiente externo e utilização do ambiente máximo e vou... para ser coerente com tudo o que eu falei até agora eu vou escolher a F, ênfase na cultura organizacional, participativa e democrática. Eu acho que primeiro, voltando aqui para onde começamos, visão voltada para o ambiente externo e utilização do ambiente máximo, de novo: se você na sua estrutura de recursos humanos não tiver uma preocupação permanente de entender o grau de inserção da sua empresa no ambiente externo; entender de auxiliar, de proporcionar, de contribuir no grau de inserção da sua

organização no ambiente externo; você está contribuindo para a inviabilização a médio e a longo prazo da sua empresa. Então, é extremamente importante que o profissional mantenha essa visão globalizada na atuação dele e que ele não fique voltado para o seu próprio umbigo, para as suas próprias práticas internas, mas constantemente, meio que *bentemarkeando*, para criar um neologismo né? *Bentemarkeando* aí o que está acontecendo. E ênfase na cultura organizacional, participativa, porque, de novo, é uma filosofia, é uma crença muito pessoal, a minha formação pedagógica me leva a acreditar fortemente que as pessoas são influenciáveis, elas são interessadas, elas são honestas, elas querem contribuir, elas querem ajudar né? Elas querem participar, elas... independem de você ficar cobrando constantemente. Basta que você crie condições para que elas possam exercitar os seus valores, as suas crenças e elas vão contribuir. Assim sendo, eu acho que a cultura tem que estar voltada para o processo participativo. A empresa tem que entender qual é o seu estilo predominante, quais são os estilos eu ela costuma usar e a partir daí, a partir desta identificação de estilo sejam: gerenciais, administrativos ou burocráticos, pouco importa; ela criar condições para que todas as pessoas possam participar. No passado né? Quando eu comecei na área de recursos humanos, era muito comum você estratificar as pessoas dentro das organizações né? Então você tinha grupos, você tinha a elite dominante, elite pensante, você tinha os operantes, você tinha uma camada intermediária de técnicos, os engenheiros e tal. Hoje não, hoje você percebe muito claramente que esta coisa flui mais naturalmente entre as... entre estas camadas. Então há uma tendência que os, os, os... os parâmetros, as fronteiras entre estas estruturas desapareçam né? Sejam todos participantes do mesmo grande negócio que é levar essa nossa organização a ser uma organização bem sucedida porque os meus méritos serão reconhecidos na medida em que a organização possa ser bem sucedida.

Ro – Décima Quinta: você diria que a área de administração de pessoas tem conquistado espaço dentro das empresas relativamente às outras áreas da empresa? De que maneira isso tem se dado? Explique.

EE2 – Não há duvida nenhuma que a área de recursos humanos hoje tem um papel muito mais importante, mais reconhecido, mais estratégico é... menos operacional sem ter abandonado aos aspectos operacionais né? Porque é importante ter este aspecto operacional também, mas a área de recurso humanos hoje tem um grau de reconhecimento muito maior dentro das empresas. Se foi conquistado por mérito próprio ou não, a gente pode até ficar discutindo. É... poderíamos até criticar um pouco a postura do profissional de RH. Eu sou meio critico a postura de uma boa parte dos profissionais de RH, mas eu tenho que reconhecer que tem um contingente bastante expressivo de profissionais da área que está a frente do processo, seja o processo de recursos humanos como o processo empresarial de forma geral. Nós temos hoje inúmeros profissionais de RH que são excelentes homens e mulheres de negócios. Não estão... não conseguiram trocar a... a armadura de RH com todo o seu linguajar burocratizante né? E conseguiram assumir o papel de participante desse grande teatro de negócios que é uma empresa e o meio ambiente onde ela se insere. Então hoje, como eu te disse, eu não sou um saudosista do passado, eu acho que hoje o RH está muito melhor do que... mercê da indicação de muitos profissionais. Obviamente que tem aí também uma contribuição dada pelo próprio cenário político e econômico que ajudou estas coisas né? Quando você vê os países se movimentando para regimes mais democráticos, mais participativos, quando você vê a globalização, quando você vê que as ações um pouco mais autoritárias e mais centralizadoras do passado começam a ser jogadas para fora, são relegadas para segundo plano; isso cria uma série de facilidades para o surgimento de profissionais que estão mais coordenados com esta tendência. Se você voltar lá na década de setenta com as greves, a ditadura, aquela opressão toda; naquele momento você não tinha tanto espaço e assim mesmo muitos conquistaram espaço né? Se digladiando contra tudo e contra todos, meio que como Dom Quixote indo em encontro ao Moinho de Vento, mas lutando para conseguir conquistar o espaço. Hoje, entre aspas, é mais fácil né? Porque o ambiente hoje requer mais democracia, mais participação, mais reconhecimento das diversidades, das melhorias, então fica mais fácil.

Ro – Então com isso você acha que a área de RH ocupou mais espaço dentro das organizações?

EE2 – Sem sombra de dúvidas, sem sombra de dúvidas. É muito mais presente hoje, faz um discurso muito mais atualizado, faz um discurso muito mais de liderança de processo, não só aquele discurso: "Ah, eu estou aqui o que é que o senhor quer que eu faça? Amém Jesus." Ele é ativo, muito mais pró-ativo.

Ro – Décima Sexta: diversos fatores na administração de pessoas contemporâneos, afirmam que esta área deve buscar o comprometimento das pessoas e não mais controlar o seu trabalho. Você concorda desta afirmação? Explique.

EE2 – Plenamente. Plenamente. Eu sou assim... macaco de auditório da crença de que as pessoas precisam estar comprometidas com o que fazem. Não sou eu que vou comprometê-los, da mesma forma que não sou eu que vou motivá-los, da mesma forma que não sou eu que desenvolvê-las, da mesma forma que não sou eu que vou remunerá-las. Eu costumo dizer que quando as pessoas começam a falar de plano de carreira, eu falo: "Plano de carreira aqui nessa empresa só tem um, o meu. Agora você se preocupe com o seu. Agora você procure o seu." Obviamente que isso é uma brincadeira com o sentido de dizer o seguinte: não tem mais aquele momento que tinha no passado que as organizações tinham que ser duras, belos planos de carreira desenhados, você vai entrar aqui como office-boy e vai virar presidente ou vai

entrar com *trainee* e vai virar presidente ou sênior, ou sócio sênior ou coisa parecida. Acabou isso né? Você cria o seu caminho. E quando a organização está bem administrada, quando a área de RH está bem posicionada, ela cria condições para isso tá? Ela cria facilidades para isso. Quem tem que buscar é o próprio profissional. Então o comprometimento é fundamental dentro da empresa e a pessoa que não se sentir comprometida ela tem que ser expelida mesmo. Ou ela se auto expeli ou alguém vai expelir ela do ambiente. Porque não dá mais tempo para você ficar cuidando das coisinhas individuais. Eu costumo dizer que este processo do passado se inutilizou. Nós criamos tantas proteções para as pessoas, criamos tantas coisinhas para elas que elas se infantilizaram né?

Ro – Como por exemplo?

EE2 – Fundos de benefícios que eram outorgados de cima a baixo, que eram conquistados pelo sindicato sem que houvesse a participação dos funcionários. Eu acho que o correto é o funcionário buscar a participação dele, buscar o comprometimento, ele dizer o que ele concorda, com o que ele não concorda, o que ele tá a fim, o que ele não está a fim, o que o motiva e o que não o motiva ao invés da gente ter desenhado planos maravilhosos, mas que esquece do elemento fundamental que é o seu cliente interno.

Ro – Bom, décima sétima: qual é a relevância da administração de pessoas para o mundo do trabalho contemporâneo?

EE2 – Olha, obviamente, vamos falar sobre os teóricos: extremamente importante. Sobre o sentido prático, você tem que tomar cuidado porque se não a gente vai começar a fazer discurso de que nós somos importantes e não vamos fazer nada. Vamos ficar discursando pelo discurso. Óbvio que a administração de pessoas, a razão principal da existência das organizações, a gente esta cansado falar, poucos praticam, mas a maior parte fala, que são as próprias pessoas tá? As pessoas com uma área voltada para a administração dessas pessoas é de fundamental importância. Mas ela não precisa estar centralizada na área de recursos humanos. Porque quem administra pessoas não precisa necessariamente ser um profissional de recursos humanos ou outros profissionais voltados para área de recursos humanos. Pode ser poucos profissionais da empresa. Notadamente é aquele que detém funções econômicas. Eu costumo dizer que o gestor de recursos humanos na minha empresa não sou eu. Os gestores de recursos humanos na minha empresa são os coordenadores, são os líderes, são os gerentes, são os diretores. Eles sim tem que dar o ritmo à área de recursos humanos. A área de recursos humanos tem que estar junto, tem que estar construindo, tem que estar como eu te disse *bentemarkeando* aí, vendo o que está acontecendo, trazendo essas novidades, exercitando a crítica interna. Mas os processos são os próprios profissionais.

Ro – Décima oitava finalmente: Para que serve, em linhas gerais, a função de administração de pessoas nas empresas?

EE2 – Serve como um grande catalisador. Eu acho que a área de recursos humanos dentro da empresa é um grande catalisador das tendências, da cultura da organização, das características da cultura da organização. Então se você tiver uma área de recursos humanos que consiga fazer este papel de catalisar as competências, as tendências, as ansiedades, as frustrações... e trazer isso com plano, que não pode ser um plano... eu tenho um pouco medo de, quando começa meio que virar psicoterapia, a empresa não pode ter uma psicoterapia em grupo, é uma empresa sem fins lucrativos. Você tem que estar lá para dar resultado. Mas ela não pode descurar as pessoas, ela não pode descuidar das pessoas, ela não pode ficar num espaço limitado independentemente dos indivíduos que fazem parte dela. Então acho que a grande função da área de RH é ser um grande catalisador desta tendência. Trazer a discussão para onde a nossa organização está indo sempre do ponto de vista das pessoas. Óbvio que interagindo com a área de negócios, com a área de... vendas, com a área de finanças, porque também a gente não pode fazer administração de pessoas pelas pessoas como eu te disse. Então eu vejo... no passado era muito interessante Rodrigo, no passado a gente falava que a área de RH era o agente de mudança dentro das organizações e eu sempre fui crítico dessa afirmação isso já há vinte anos atrás. Eu dizia: "Eu estou cansado de ver gestão de RH que não é de mudança, pelo contrário, atrapalha o conservador, ele é contra o conservador." Eu acho que a área de RH, se ela tiver esse papel de visão, de catalisação, de visão de tendência, de visão de futuro, ótimo. Caso contrário, ela vai ser tragada pelas outras áreas. E as outras áreas tem uma dinâmica muito inten... você vai dizer: "Bom, mas normalmente a área de vendas tem uma dinâmica um pouco diferente da área de operações de RH." É natural, é assim mesmo. O pesquisador tem uma outra tendência que também é natural, mas você precisa canalizar estes esforços todos. Então, eu vejo um papel extremamente importante para a área de recursos humanos compartilhado com os gestores que são os nossos parceiros aqui dentro e catalisando estes esforços. Entende? Tudo bem? Faltou alguma coisa?

Ro – Não, não, não. Foi ótimo.

(Fim da entrevista)

10/08/2004

Data: 13/07/2004

Entrevistador	Rodrigo (Ro)
Entrevistado	EE3

(Início da entrevista)
Ro – São Paulo, treze de julho de dois mil e quatro. Qual a sua última formação?
EE3 – A última foi o MBA de recursos humanos.
Ro – Na FEA né?
EE3 – Isso.
Ro – Qual é o seu tempo de atuação em administração de pessoas que você tem?
EE3 – Trinta anos.
Ro – Em que área ou funções de administração de pessoas você já atuou?
EE3 – Geral, um pouquinho de tudo já. Já comecei na administração de pessoal e todas as outras atividades também.
Ro – Descreva em linha gerais as suas atribuições ou o que você faz hoje.
EE3 – Hoje eu sou diretor administrativo de um grupo belga, é... onde a área de recursos humanos é uma das atividades. Tem recursos humanos, é... oficina ocupacional para a coordenação do Mercosul, recursos humanos também no Mercosul, todas elas de direção é Mercosul. É, comunicação corporativa, é... que mais? Secretaria geral... é só. Seguros, seguros também.
Ro – Sétima e última, quais literaturas na área de administração de pessoas você estuda, analisa ou tem contato? Qualquer literatura, seja livros, seja revista...
EE3 – Eu acompanho o quibe (_____), o que vai ditando praticamente a moda de recursos humanos fora de alguns autores tradicionais, Coupi (_____), Tetruquer (_____), na administração. Eu utilizo semanários como Exame, como Você SA, é... Harward Business; então são essas que eu mantenho normalmente cotidianamente delas, normalmente através delas que eu tomo conhecimento do que está saindo no mercado a nível mundial e especificamente já também produzido do campo. Os indicadores mais é o Exame e Você SA, que são as mais... diretas né? Eu tenho a Veja também que não pode deixar de ter, mas basicamente na parte profissional é as três a Harward que é muito boa, e a Exame e a Você.
Ro – Bom, vamos às questões abertas, questão número um: historicamente tanto a teorias quanto a práticas de administração de pessoas tem passado por transformações. Comente essa afirmação.
EE3 – Como que é?
Ro – Tanto a teorias quanto a práticas de administração de pessoas tem passado por transformações. Comente essa afirmação.
EE3 – Bom, é que antigamente eu diria, que principalmente ao analisarmos o Brasil; a administração de pessoal aglutinava uma série de atividades que não era da área dos recursos humanos né? Quando se falava em folha de pagamento por exemplo. Então a gente guardava por secretárias ou de voz, é... limpeza, segurança, patrimonial e faziam quê? A visão de pessoas no sentido mais básico possível né? Contratar, desligar e tá. Basicamente era isso. A evolução, e, inclusive durante muitos anos, era a área que sofria mais em termos de redução de pessoas; então se vai... para reduzir pessoal começa pela administração que você não vai precisar contratar, registrava lá com o salário que você tivesse porque para os... não era muito obrigatório ter, então hoje, por exemplo, a administração de pessoal, quer dizer, aquilo que nós conhecíamos no passado nem existe mais. Você está delegando esta atividade para toda a gestão né? São os gestores que tem que fazer isso, a administração de pessoal direta. Não tem que ter a área de recursos humanos. A área de recursos humanos é mais uma área que o empregado procura se as relações dele com os seus pares ou com os seus superiores não vai bem. Então a área de recursos humanos é mais um facilitador né? Onde os gerentes todos tem que ter contato direto né? Tem que responder os funcionários em suas dúvidas, tem que ser uma ponte mesmo né? A liderança passa a ter um monte de papel, um papel de líder mesmo e não de chefe... onde ele começa a ser mais útil e começa a resolver os problemas diários de empregado, correspondência com os próprios gerentes, a avaliação de desempenho, a avaliação de competência, etc., E a área de recursos humanos é a área do campos de enfrentamento né? Que vão auxiliar a gestão. Então desenvolver novos mecanismos de avaliação de salário, como remunerar, como dar a entrevista nele, programas em termos de... de gestão de qualidade de vida, buscar outras áreas... a universidade corporativa, tem vários tipos para ilustrar os recursos humanos. E administração de pessoal, já tem empresas inclusive que tinha no passado mais e que não mais recursos humanos para pagamento de folha... o trivial, controle de contas... essas coisas todas não existem mais. Então essa é a grande virada. Hoje a gente vai buscar realmente os talentos e conservar realmente esses talentos buscando ferramentas para que o gestor possa ficar muito mais estratégico do que o operacional.

Ro – Ficar descentralizado.

EE3 – É... descentralizado... virou palavra esse negócio de descentralizado né? Descentralizado significa poder descentralizado. Hoje em dia o poder descentralizado é muito mais em energia, sinergia. Então, ao invés de você ter várias empresas como elas ficavam... é... captavam... (Trecho incompreensível) ...nós não podemos nos dar ao luxo de ter um homem de salários, um homem de treinamento em cada unidade. Então ele é descentralizado para buscar um excelente homem, mas que não vai ter a sua carga total preenchida se não; preencher o perfil de trabalho da empresa.

Ro – Tá o.k.

EE3 – Agora, o que que pode centralizar? Gerenciamento operacional, folha de pagamento. Então isso sim; agora quando se fala em gestar centralizado, gestação com os funcionários, mas certos trabalhos, vamos supor: a área de treinamento como um todo é descentralizada. Então descentralizar a gestão da pessoa para uma pessoa, mas buscar nessa sinergia, quer dizer, onde que ele fica melhor? Tem certas atividades que talvez fiquem muito melhor próximas às unidades. Outras precisam ser nas unidades. Existe uma... muito, muito grande. Você precisa creditar o que é melhor.

Ro – Bom, questão dois: qual a relação da área de administração de pessoas com as outras áreas da empresa?

EE3 – Qual a relação? Olha, é completa na medida em que você busca identificar essas áreas como seus filhos. Então essas áreas... as áreas que empregam pessoas ou que tem pessoas, a gente tem que buscar identificar quais são os seus desafios, quais são as suas dificuldades, quais são os seus problemas. E o que que a gente pode ajudar? Por exemplo, e... facilitar a vida do indivíduo. Então essa é a preocupação maior nossa em relação a isso. Claro que algumas atividades por exemplo como... é... contabilidade, finanças; nós somos clientes deles na medida em que temos pagamento para fazer. Mas eles são nossos clientes porque administram pessoas dentro do espaço. Então a área de recursos humanos... vai, a divisão de pessoal propriamente dita, né? Não tem como separar, a área de recursos humanos é uma coisa na qualidade pelo pessoal. Todas as outras áreas que interferem na atividade como gestão de compras, folha de pagamentos, pagamentos, é... fiscal, legal... são... são unidades ou são serviços que nos prestam serviços né? Agora por outro lado em termos de recursos humanos com um headcount interno que as pessoas também...ninguém fica reféns de suas necessidades e nem de nossos clientes.

Ro – Que associações, entidades ou publicações você conhece na área de administração de pessoas ou de recursos humanos? Procure tecer alguns comentários.

EE3 – Existem vários grupos né? Nós temos desde grupos ligados formalmente aos sindicatos patronais, da federação das indústrias né? (Trecho incompreensível) ...todos dos sindicato patronais realmente. Tem células em termos de recursos humanos, jurídicos. É... bom, publicações na área? Desde de uma...

Ro – Da Harward?

EE3 – ...não, a Harward eu já te falei, a Exame, a Você SA, a, a... Harward, é... agora tem também... CRT também tem, CRT, CRA, administrações também tem uma publicação que ajuda muito em termos também claro, de literatura de administração, fomentos de administração. Tem as que são mais contabilidade mercante, mas GV como publicação também. É RAE da GV?

Ro – É a RAE da GV.

EE3 – A nossa é...

Ro – RAUSP. Da, da... da FEA-USP?

EE3 – É.

Ro – É RAUSP.

EE3 – E... bom, tem os grupos né? Tem o Grifu, o G3,... tem vários. Tem os de informação de RH tem o ABRH de São Paulo né? Tem a ABRH nacional e nós temos a ABRH São Paulo que é a APARH né? São as duas oficiais. Depois você tem também outras que ocupam vamos dizer... a Associação da Administração Nacional, a ABRH né? Na parte de... empresas por exemplo tem muito, porque trabalha muito com ser humano na área de administração. Então tem vários e os grupos de trabalho.

Ro – Questão cinco: como as determinações do ambiente externo: sociais, políticas, econômicas e culturais impactam nas ações dos profissionais de Rh no dia-a-dia do trabalho?

EE3 – O que você falou? As associações...

Ro – Não, como as determinações do ambiente externo tais como: sociais, políticas, econômicas e culturais... enfim, eu citei algumas, mas existem outras né? Impactam nas ações dos profissionais de RH no dia-a-dia do trabalho?

EE3 – Aí, tudo está ligado, tudo que exerce uma pressão sobre o cidadão enquanto pessoa, interfere na vida da empresa. Hoje em dia, ao contrário do discurso das gerações passadas de que você é uma pessoa trabalhando, é uma pessoa... que antigamente né? Mas sentimentos, você ser uma porta, quer dizer, a parte política, ver a pessoa como um todo integrada; é uma responsabilidade que nós temos que chegar né? Então toda atividade externa que impacta o indivíduo, desde uma mesa cheia de impostos até problemas sociais como violência né? Vão impactar na pessoa, vão trazer algum tipo de problema para a empresa. E nós do recursos humanos deveríamos ter principalmente uma sinalização, um

acompanhamento disso para poder até auxiliar não é? A eliminar essa pressão ou a controlar... eliminar não, mas enfim, reduzir a pressão né? Para você ver que as questões da qualidade já começam a ser faladas na Instituição. Você vê que um Instituto de Estresse, já existe um Instituto Internacional com representação local. Essa coisa de estresse está intimamente ligada com toda a atividade individual, das pessoas né? A dificuldade de escola das crianças, a dificuldade de emprego dos familiares... (trecho incompreensível) ...os filhos, drogas; essas coisas tudo interferem na vida da pessoa. Tudo que interfere na vida do indivíduo nós temos que ter atenção porque de uma maneira ou de outra nós vamos ter que buscar uma resposta dos anseios de uma forma ou de outra também. De repente começa a significar uma pesquisa de clima produzida interno que não tem nada haver com a realidade, que faz parte da vida do indivíduo, problema de segurança, ele está passando por problemas, ele está passando por uma pressão lá fora, ele precisa ganhar mais, para ganhar mais ele precisa ser sacrificado da atividade familiar e isso vira um círculo vicioso. Então hoje em dia nós temos que olhar para tudo isso. E de uma maneira ou de outra assinalar, seja como gestores ou seja como interessados diretos onde eles estão.

Ro – Questão seis: quais os aspectos de administração de pessoas você julga mais importantes? Por quê?

EE3 – Quais os aspectos?

Ro – De administração de pessoas ou de RH você julga mais importantes? Por quê?

EE3 – Eu diria que seria muito mais a sensibilidade né? Aspectos é... culturais das... recursos... aí envolve os recursos humanos né? Que é característica dos recursos humanos.

Ro – É, enquanto gestão e enquanto as teorias de administração de pessoas, enquanto as práticas de administração de pessoas, ou seja, tudo que envolve e englobe administração de recursos humanos ou de pessoas; o que que você acha que é mais importante dentro deste universo chamado administração de RH? E dentro disso, obviamente, por que você acha que seja importante.

EE3 – Bom, eu acho que hoje em dia a afirmação continuada é uma coisa insustentável aqui do ser humano... então que ela tem que ser continuada, o papel que está representando hoje de uma unidade corporativa, mas como... como real a profissão que significa isso, em termos que cresce, os processos variados como cidadão, como escola, como instância, como terceirização a tudo né? Isso é uma coisa que tem que ser desenvolvida. E aí inclusive vem dessa visão corporativa vem a cidadania né? Quer dizer, atividades voluntárias e tudo mais fazendo esse painel. É... a gestão dividida em qualidade de trabalho eu acho uma outra coisa muito importante porque... ela se preocupa com todo o conjunto de aspectos e fatos que possam interferir na vida do funcionário dentro e fora da empresa. Então essas coisas hoje em dia é o que a gente tem que procurar, as empresas estão investindo bastante nisso né? A parte de... de benefícios mais em termos de acompanhamento das tendências, em cima das grandes possibilidades, do papel que as empresas podem assumir e como ela pode administrar esse papel e quando terceirizar vai deixar quantos desempregados né? Aí o benefício é mais para ser competitivo com relação ao mercado que tem a possibilidade de emprego, buscando os melhores... tem que tratar em cima dela. Porque hoje em dia... a assistência médica que você tem é uma coisa importantíssima, é o respeito às criticas aos convênios, aos hospitais, aos médicos, aos remédios, aos medicamentos, então se a assistência médica tem que ser uma coisa de benefícios... (Trecho incompreensível) ...trata da aposentadoria complementar né? (Trecho incompreensível) ...e isso entende que é uma política defasada também, é... os benefícios que nos dão segurança para a vida da família de uma maneira geral sempre interfere bastante no orçamento familiar e sem prejudicar tanto a empresa que também tem limite com o que eles podem contribuir. Salário é o menor, eu acho que é a menor preocupação dizer o que está mudando tanto a forma de remunerar as pessoas que... um bom sistema tende a estar funcionando normalmente. Mas eu diria mais os sistemas voltados para a pessoa, envolvendo a pessoa, já que hoje em dia cada vez mais nós estamos partindo mais para uma redução de postos de trabalho e o conhecimento fica nas mãos de muitos poucos. A preocupação com a gestão do conhecimento é uma coisa primordial e essencial para as empresas. Se as empresas não tem olhos para isso, pouco importa né? Que tem muito conhecimento fácil hoje que não está explícito e se você não souber cuidar das pessoas, a cada hora que muda a roda da economia, você deve já importante, tem que ter preparado os seus sucessores. Já que o processo de perda, também não pode ser totalmente evitado. Uma oxigenação, para manter vivo as coisas é salutar. Mas a nossa preocupação é de preparar quem vai substituir. Se não vamos ter que buscar no mercado e vamos perder conhecimento. Então eu acho que tem que estar voltado para aonde está os talentos, aonde está o conhecimento da empresa, porque lá dentro tem conhecimento. Preparar os sucessores através das próprias universidades naturalmente e fecha com um conjunto a nível de benefícios também que o funcionário tenha uma preocupação... (Trecho incompreensível).

Ro – Questão número sete: já houve a necessidade de contratar profissionais externos para analisar a administração de pessoas em sua empresa? Se sim, em que área e quais os resultados? Se não, por quê? Estou falando mais de consultores assim.

EE3 – Sempre há. Sempre há necessidade de trazer... às vezes até porque existe aquela tradição já de santo da casa não fazer milagres. Se o santo da casa não faz milagres então você tem que buscar algum consultor.

E por outro lado porque a redução de pessoas internamente é tal, que qualquer investimento a nível de mudanças, de novos projetos e tudo mais, a gente tem que recorrer a um externo porque nós não temos estrutura que possa suportar isso. Então é geral, depende muito do que acontece, o grupo está sofrendo uma alteração na Europa é... a partir da casa da mãe, que mexe com todo mundo, mas eu sei que lá há consultores para tudo. Qualquer coisas eles mandavam para consultoria externa e a gente aqui provavelmente quando vai chegando nos ombros, algumas coisas podem se desfazer outras coisa a gente tem que lutar até para a adaptação deste pacote que vem de lá. Então, isso é variado e sempre há a necessidade de você ter alguma coisa voltada para isso. Que inclusive não se esqueça que a própria pesquisa de clima, é uma consultoria. Fazemos a cada dois anos a nível mundial... com um instituto... inglês, precisamos deles e quando a gente chega com as conclusões deles com a interpretação que ele vai nos dar, nós vamos trazer outras consultorias para poder fazer aqui se for necessário. Então, não dá para dizer: "É eles que estão aqui." Consultoria de contratação; hoje poucas empresas vão fazer um processo de seleção fixo, seja na consultoria de absorção, que também nas empresas estão cada vez mais numerosos né? E cada vez mais tem que dar alguma coisa para a pessoa ter, seja esforço ou um *coaching* para ajudar ou para encaminhar daqui para frente... ou seja, simplesmente num processo qualquer que a gente vai analisar e... aonde estão as melhores práticas ou se existe uma forma melhor de fazer aquilo. Então é muito variável. E geralmente as contratações não são fatos isolados né? É raro... quando são grandes estruturas, como são grandes mudanças, eu acredito que todas as empresas, nem todas... são horas que se tem algum problema, é claro que vem consultoria também; requer, por exemplo, o que temos que melhorar, é... se a qualidade dos gestores de RH tem que mudar. A consultoria o que a gente está achando que o pessoal não está se entendendo bem, nas áreas que não tem treinamento específico... então há consultoria também. Aí é um programa voltado para a empresa, que a consultoria de fora que vai trazer. Então hoje a gente mantém essa... o que no passado era verdade, hoje não é mais... não pode permitir que voluntariamente... então você conta com essa rotatividade que compensa até aquela ausência de rotatividade também, porque você tem menos gente, você tem menos rotatividade. Então é uma forma, de como você está sobrecarregado de trabalho, uma forma de você se atualizar também é através de pessoas de fora, para analisar ou trazer um projeto.

Ro – Questão número nove: dos seguintes temas estudados e aplicados na administração de pessoas, em sua visão, qual ou quais são os mais relevantes? Eu vou citar alguns temas: motivação, cultura organizacional, remuneração e desempenho, competência, recrutamento e seleção. Todos esses são estudados e aplicados na administração. Há outros? Explique.

EE3 – É... o que eu acho que fica mais são competência, competência que hoje é o grande divisor de águas em termos de avaliação de desempenho. Então remuneração e desempenho vem logo em seguida e... a cultura organizacional que é uma coisa que muda, que está mudando bastante a gente tem que mexer né? Porque os vínculos; a gente percebe que muitos vínculos é... os valores tem que ser atualizados constantemente né? Temos que ter os valores... a cultura pode ser guardada, mas os valores tem que ser revistos. Depende do tipo de atividade, da época que surgir, tem muita coisa ruim. E outras eu já citei nas questões anteriores né? Que estão aí voltados para o desenvolvimento pessoal né? Em organizacional eu também acredito, porque é... você tem... que vai estar ligado com isso tudo né? Problema de seleção, é hoje em dia... é o que há de menos porque na medida em que você tem uma quantidade muito grande de pessoas fortes para fazer o trabalho, a gente passa por uma dificuldade ainda maior do que na contratação. Já para as grandes funções não são cargos... você não vê para onde você vai... (trecho incompreensível) ...então você vê que a ciranda (_____) dentro de casa é mais consulta direto, nós vamos buscar as pessoas e tal... (trecho incompreensível) ...ele não estava desempregado, pelo contrário: ele tinha acabado de ser promovido, largou a Alpargatas, foi para a administração da Camargo Corrêa... (trecho incompreensível) ...então, o que significa que muita coisa a gente está dificultando para o lado interno. Temos que voltar a nós, desenvolver as pessoas de cada um, porque primeiro, as funções são poucas né? É escasso de carreiras... essa ascensão é muito pequena, então empresas como o grupo como nós, você faz de uma empresa para a outra né? A sua carreira você tem que cuidar. E raras vezes a gente vai buscar no mercado, o que a gente vai buscar é estagiário, trainee, para começar o acadêmico. Agora buscar os diretores é muito ruim. A gente procura formar dentro da empresa.

Ro – Questão número dez: você acredita que outras áreas das ciências humanas tais como sociologia, psicologia, antropologia, ciências políticas ou política, etc., podem auxiliar na formação das teorias de administração de pessoas? Como?

EE3 – Veja: é... elas ajudam né? Mas aí, todas as ciências são coisas que foram se registrando até hoje de fatos ocorridos. Eu falei para você na época da nacional, que era na psicologia. Então ciência política, eu acho que seria muito importante que nós começássemos a desenvolver as pessoas, as responsabilidades não somente em termos como cidadões. A nível de programa de voluntariado, como a nível de governar o país né? Sair dessa função passiva de que é... a violência por exemplo e tal, tema questão social, por exemplo, saber... desenvolver mais o cidadão quanto é... participante de uma comunidade eu acho que é

muito importante. Nós deixamos isso muito para trás, no tempo do regime militar, seja da parte de colegial... (trecho incompreensível) ...brasileiros que tinham que estudar a noite, diferente da Europa que você só pode começar a trabalhar depois dos dezoito anos de idade. E quando ele está com dezoito anos de idade está na faculdade e vai até os vinte e quatro. E nós aqui não, já está trabalhando com quatorze, quinze, dezesseis anos. No meu tempo eu comecei a trabalhar com doze e ia estudar a noite. Isso me dá uma bagagem muito grande a nível das teorias. E eu digo que as teorias me reensinaram a entrar em contato, as teorias estão lá. Apesar de duzentos, trezentos, quatrocentos anos, elas são válidas e são importantes para usarmos hoje. Entendendo inclusive as coisas que estão hoje são conseqüência daquilo. Então, toda a ciência e metodologia, que são coisas sempre usadas não preciso aprofundar muito, elas são importantíssimas para entender o ser humano como tal. E obviamente ela vai ajudar muito na forma de conduzir pessoas. Na forma de trabalhar com as pessoas, na forma de se relacionar com as pessoas né? Seja dentro da organização, seja na família, seja na sociedade. E nós inclusive o que nós estamos vendo é um distanciamento do indivíduo enquanto sociedade né? (trecho incompreensível)...a gente fica discutindo o que a gente vai fazer com tanta dívida, o que vai fazer, se não vai; e o que eu estou vendo é uma seleção de regras né? Eu tento acompanhar, mas se continuar nessas teorias; daqui há vinte anos só vai existir político e ladrão na sociedade, porque os bons modelos sejam seqüestrados, sejam afastados, sejam violentados, nesse momento; sejam passados de medo a tanta violência. Agora, bandido eu estou preservando, ponho na cadeia né? Ficam trezentos homens em volta dele, vai para os tribunais e tal... (Trecho incompreensível) ...eu estou aqui fora preocupado com a minha família e com ele lá né? Eu estou mantendo ele, então é bandido ou é político. (Trecho incompreensível) ...antigamente na minha geração, meu pai falava: "Vai ser militar. Vai para uma carreira militar que você vai se dar bem." Então agora é político e bandido, fora isso o resto está tudo na zona de risco né? Com esses não acontece nada, eles não tem assalto, não tem seqüestro... não tem nada. Então, daqui há vinte anos se continuar assim... gente do bem, vamos ter muito pouco, na minha opinião... (trecho incompreensível) ...então toda a ciência eu acho que deve ser retirada, é... trazer de novo valores bacanas que nós temos e tivemos que forçou as outras áreas hoje... (trecho incompreensível) ....e sempre com uma ciência, vem logo uma ética para dirigir esta ciência... (trecho incompreensível) ...mas que ciência que nós vamos criar com os nossos homens? Se nos mata a nós mesmos também? Então aí começou a ter um... uma separação muito grande né? A gente começou a perder um pouco o controle desse processo. Então vem a sociedade protetora dos... da parte mais fraca e do menos favorecidos, até que se transformam mais acessíveis... ao analisarmos. Antigamente os bandidos eram a parte minoritária, hoje são majoritária... eles mandam parar cidades no Rio de Janeiro, soltam os colegas deles, eles assaltam exércitos, eles assaltam delegacias de polícia, eles assaltam presídios, coisas que não se fazia antes, hoje um soldado tem medo desses caras, uma polícia... (trecho incompreensível) ...uma inversão completa de valores né? E eu acho por exemplo, que mesmo na hora de pegar as oportunidades e levar para as pessoas, informação diferente daquilo que é a sua profissão; que leve a refletir sobre as suas necessidades... (trecho incompreensível) ...de uma maneira ativa... (trecho incompreensível).

Ro – E você acha que nesse sentido essas ciências auxiliam a administração de pessoas?

EE3 – Todas porque a administração de pessoas... tá aí o próprio nome, e as ciências foram feitas pelas pessoas para orientar a evolução do próprio homem. Então quando você vê a filosofia e você liga todas as escolas à filosofia pura, e gente tem... (trecho incompreensível)... em Platão, até hoje tem um aprendizado em muitas coisas nele. Ele vai buscar entender o comportamento do ser humano hoje ou o estado de coisas hoje, então eu acho que tudo que possa estar relacionado as ciências, conspiram com relação a gestão de pessoas. Basta saber usar porque nós usamos muito pouco... (trecho incompreensível) ...tem até o próprio direcionamento da coisa para acontecer.

Ro – Décima segunda: Com relação as suas atribuições, qual é aquela que você deve perseguir com maior ênfase e que lhe traz maior satisfação?

EE3 – Eu acho que em termos de recursos humanos, cada vez mais suprir... é estar junto com os clientes, ou seja, as empresa, as áreas, os gestores e poder estar realmente produzindo um ambiente de trabalho onde tanto os empregos quanto as empresas são beneficiados né? Fazer com que esses... aparentemente dois mundos convivam, vivam harmoniosamente e possam atender todos os seus anseios, sejam eles internos ou externos à organização. Então a minha maior preocupação realmente é estar sempre junto e... atento não só nas suas essenciais, mas como entender né? Identificar, perceber as necessidades dos clientes para isso.

Ro – Décima é... terceira né? Após tantos anos de trabalho na área de RH; quais as transformações mais importantes ocorridas em sua área e quais conseqüências que estas mudanças trouxeram para as pessoas que você poderia destacar? Explique.

EE3 – A principal que eu acho que eu senti bastante realmente; foi essa abertura, quer dizer, essa... essa descentralização não; essa responsabilização...eu não diria que é centralização porque centralizar, centralizar as organizações; mas essa responsabilização em todos com relação a todos. Eu acho que é o

mais importante né? Não tem: é aquele departamento que fez errado, é aquele departamento que acertou. Quer dizer, é buscar hoje o que a gente está buscando que é uma integração, que nós estamos indo muito, estamos batendo muito forte nessas necessidades né? De nos conhecermos, nos identificarmos, né? Sermos horizontais na gestão. Isso, é uma coisa que até para certas... para algumas pessoas ainda é muito difícil de enfrentar porque antigamente era muito mais fácil mandar. E hoje nós temos a função, sem poder usar ou não devemos usar, o poder de mando. É aglutinar as pessoas, é trazer as pessoas, é convencê-los para o melhor caminho sem ordenar né? Fazer com que as pessoas encontrem por si mesmos. Influenciá-las nesse sentido né? Então eu acho que a grande mudança em todos esses anos e não exatamente no Brasil, mas em termos mundiais, mão-de-obra de pessoal é um jogo de pára-choque né? Antes o negócio era mandar embora e contratar, mandar embora e contratar né? Então se o chefe falar assim ó: "Contrate uma pessoa." Aquele linguajar do chefe, ele tinha medo... (trecho incompreensível) ...então durante anos nós só fomos este negócio, as tomadas, as essenciais, suspensão, justa causa, manda embora, contrata... era a função mais notória. Agora não, agora todo mundo tem que assumir o seu papel né? E o empregado também tem que assumir o seu papel. Também não pode ficar esperando só salário, só salário. Então... tem aquelas pessoas que buscam trabalho e aquelas pessoas que buscam emprego; hoje em dia eu acho que todo mundo busca também trabalho né? Fazer alguma coisa importante, descobriu-se o ser humano. Quem credita no trabalho? E que todo mundo é responsável por todo mundo também. Então o líder já é visto como lidar se ele for muito mais *coach* do que chefe. Então ele participa junto com todos os seus funcionários o programa, as funções do programa e não evita o pessoal pião seja um ou outro. Então eu acho que a grande questão foi essa: a descentralização, a responsabilização, a... esse facilitador de *coach* da área de funções que não tinham. Isso é muito importante né? Essa confidencidade que existia de falar de responsabilidades que existiam na área de recursos humanos não é? E está acabando cada vez mais, então cada vez mais quanto mais transparente, melhor os resultados também. Hoje em dia é mais importante a gente perguntar para os funcionários de uma maneira ou de outra o que eles querem do que a gente tentar induzir o que achamos, porque pagamos... como era no passado... (Trecho incompreensível) ...então essa é que é a grande mudança. E isso também com as ferramentas né? Porque você tem o computador ao seu lado, para escrever não é mais o papel carbono, então o oferecimento de certas, certas ferramentas. Hoje, a velocidade da informação, a obrigatoriedade de se informar, cria a concorrência de ir em uma coisa mais próxima. A redução de empregos que também te empurra se você não está preparado, se não você... podem te substituir no dia seguinte, se você não quer fazer, tem alguém que faça e ainda: por menos. Então essa é a grande coisa tem que a área de recursos humanos teve que destacar, a gente teve que transmitir de um outra forma para todos que estavam no emprego, que estão trabalhando... (Trecho incompreensível) ...a proximidade que eu estava falando.

Ro – Bom, é... décima quarta: um autor bastante conhecido na área de RH no Brasil é o professor. Ele aponta as doze tendências na área de RH que eu extrai na íntegra da tese de doutoramento do professor André Luís Ficher (_____) da FEA, USP, na página, centro e trinta e hum.

EE3 – Que você falou?

Ro – Da tese de doutoramento do professor...

EE3 – Luiz Ficher (__)?

Ro - ...o Quiavená (_____). Elas são, na verdade são algumas tendências que até se você quiser dividir aqui comigo... então a primeira né? Uma nova filosofia de ação; não administrar recursos humanos ou administrar pessoas, mas sim administrar com as pessoas; enxugamento das fases voltadas para o cór (___) business (_____) da área; metamorfose de áreas de serviços em área de consultoria interna; transferências de decisões de ações para média gerência, intensa ligação com o negócio da empresa; ênfase na cultura organizacional participativa e democrática; utilização de mecanismos de motivação de realização pessoal; adequação das práticas às diferenças individuais das pessoas; completa virada em direção ao cliente interno e externo; preocupação com a criação de valores para empresa ou cliente; contínua preparação da empresa e das pessoas para o futuro; finalmente: visão voltada para o ambiente externo e utilização do ambiente máximo. Escolha duas dessas doze citadas e faça um breve comentário de acordo com as suas experiências profissionais.

EE3 – Hã, hã. É, eu acho que seria a A e... a... J.

Ro – Você poderia fazer um breve comentário em reação a elas?

EE3 – Bom aí eu já falei, eu acho que você está direto dizendo da responsabilidade que é não administrar recursos humanos e não administrar pessoas, mas administrar com as pessoas. Então na hora que você tem esse pensamento, você tem a responsabilização de todos nesse processo; você traz todo mundo a um nível igual de preocupação, de comprometimento que são palavras ótimas de dizer; mas do que civilização que não existe mais né? "Trabalho porque eu sou fiel, a empresa é fiel." Isso não existe mais. Então é comprometimento naquilo que eu falei que são as aquelas mais modernas: comprometimento, engajado, é... adequado e... transparente né? E é claro que aí... por quê? Porque justamente é o que está aqui na J: preocupação com a criação de valores para a empresa ou cliente. Ou seja, seja para a empresa, a

área nossa de administração de pessoal, ela precisa criar... ter criação de valores. Tem que adicionar valores. Tudo que não adiciona valor hoje é ... Então nós temos que estar constantemente adicionando valores para a empresa. E aí eu coloco o cliente né? Porque a empresa como um todo o cliente e esse cliente você é encarregado pelo tempo que está aqui né? Então quando você tem um cliente interno, se eu adicionar valor para a empresa; se eu adiciono para o cliente externo eu adiciono valor para a empresa, se eu adiciono para o cliente interno, eu também estou adicionando valor para a empresa, aí pelo comprometimento dele com o sistema. Então a empresa hoje ela tem que... que autorecriar quase que constantemente né? Se fala em rever a própria função das pessoas, nós não prevemos a cada máxima cinco anos saber se nós estamos bem posicionados, se é aquilo que a gente quer. Então eu acho que aí é agregar valores realmente, que é puramente agregar valor né? E uma administração com as pessoas.

Ro – Tá ótimo. Décima quinta: você diria que a administração de pessoas tem conquistado espaço dentro das empresas relativamente às outras áreas da empresa? De que maneira isso tem se dado? Explique.

EE3 – Bom, aí é a famosa migração de recursos humanos, da área de recursos humanos ser estratégico né? A medida em que ele consegue assumir a função estratégica, ele vai é... participando do negócio que já ficou claro que nós temos que conhecer o negócio, que nós temos que conhecer as atividades da organização, conhecer por dentro né? A área de recursos humanos deve ter contato com os clientes da empresa que ele nunca teve antes, então tem que conhecer a empresa, o negócio da empresa e a sua clientela, saber como age esse fator. Para ele poder atuar estrategicamente para agregar valor, seja o cliente, seja a empresa. É obrigatório.

Ro – Você acha que nesse sentido ela tem conquistado um espaço maior dentro das empresas?

EE3 – Sim, eu acho que o, o... status maior eu não diria, eu não queria misturar. Porque tem empresas grandes onde já o homem de recursos humanos já tem um assento na diretoria. Eu diria que mudou um pouco assim o papel de: "Não, cuidado com os aspectos de recursos humanos." Não, agora tem que se preocupar também com o cliente externo né? Agregando valor à empresa para atender o cliente externo e agregando valor no cliente também e... cometer uma função um pouco maior né? Ele tem que discutir exatamente o negócio da empresa. Talvez ficasse mais conclusivo a, a... os processo de recursos humanos e gestão de pessoas numa diretoria, eu imaginava: tem que participar de todo o processo. Ele precisa conhecer a contabilidade de custo, precisa conhecer os resultados financeiros da empresa, ele precisa conhecer a informação toda né? Precisa ter ligação com ferramentas nas áreas de informática, nas áreas de marketing com relação a área gerencial, então o papel dele agora é de diretor como qualquer outro... (trecho incompreensível) ...uma grande importância ao homem de recursos humanos enquanto fator estratégico de gestão.

Ro – Décimas sexta: diversos fatores na administração de pessoas contemporâneos, afirmam que esta área deve buscar o comprometimento das pessoas e não mais controlar o seu trabalho. Você concorda desta afirmação? Explique.

EE3 – Já está explicado (risos). Eu não intimido (_____) as pessoas, eu comprometo as pessoas. Nós comprometemos as pessoas, nós nos comprometemos com a empresa a tal ponto de que quando a gente publica uma mensagem de grau, essa mensagem foi ele quem escreveu; eu comprometido com o que está ali, porque fui eu que escrevi né? E a gente tentar porque eles é... já se aprendeu que, você não ensina nada se a pessoa não quiser se comprometer com isso. Enquanto não for parte dela, ele não fizer parte integrante dela do crédito dela, ela não vai produzir. Então buscar o comprometimento das pessoas é muito mais importante. Por quê? Porque as pessoas também é... estão vendo as coisas acontecerem nas vidas delas, então elas sabem que hoje elas estão trabalhando, amanhã elas podem estar desempregadas também. Então motivá-las é mais pegá-las pelo comprometimento. Então quando a pessoa se compromete a gente se compromete, então as pessoas andam, aquela atividade anda, aquela coisa funciona né? E a gente tem que buscar sempre o nosso comprometimento né? Então a partir do momento até de comprometer quando chegar num momento que falar assim: "Bom, nós não estamos mais." Ou porque não quer mais nada né? Alguns falam que hoje o empregado tem duas coisas para fazer: a primeira é o tempo que ele demora para aprender o ciclo inteiro da empresa... certo? Entender o ciclo todo. E a segunda, que é aprender tudo que ele já tinha que aprender. Acabou em troca de emprego. Então, se eu não desfavorecer essa pessoal eu não tenho opção.

Ro – E você acha que a administração de pessoas pode ajudar?

EE3 – Sim, ela pode ajudar porque ela pode fazer certamente o necessário para busca de comprometimento. Preparando os gestores para isso, sendo o facilitador né? E o fornecedor de ferramentas para ele atender os seus objetivos. Mas esse tem que ser um objetivo constante na busca de comprometimento.

Ro – Bom, décima sétima: qual é a relevância da administração de pessoas para o mundo do trabalho contemporâneo?

EE3 – Bom... qual a relevância? Eu diria que não é diferente das demais áreas né? Porque é... não temos nenhuma vocação para Deus né? O que eu entendo é que... cada vez mais a gente tem é... que buscar meios porque, nós estamos vendo aí uma explosão de informalidade, uma redução de empregos, uma

redução de valor real da valorização das pessoas né? Face à escassez se ofertas e uma crescente busca de demanda né? Então tem muita gente para pouco emprego. Então o... o papel relevante nosso é tentar minimizar esses impactos na sociedade porque eu acho que isso ai também começa a ser uma, um... núcleo, um foco de... um eventual... explosão do futuro, de ordem social. Porque é... ser empregado hoje parece que é... um sonho já. Agora hoje trabalhar é um sonho. Seja para quem já trabalhou, seja para quem nunca trabalhou. Vai ser um desafio por si só né? E já temos aqueles premeditados exemplos bons na prática né? "Eu não estudei e virei presidente da República." Isso pode ser muito legal por um lado, mas pode ser horrível pelo outro. Mas até para ser lixeiro? Precisa de diploma. Ontem estava na televisão, no Jornal Nacional falando de força. Segundo grau não vai aumentar a minha força nos meus braços, nas minhas pernas. Por que agora querem o segundo grau? É que ele não teve a capacidade de raciocinar. Mas o presidente da República precisou de curso? Ele está lá o presidente. E está muito bem obrigado e o país está indo. É um contra censo. Eu não estou diminuindo a capacidade do presidente da República. Mas ele infelizmente se transforma nesse momento num péssimo exemplo para gerar parte política. Certo? O que está se batendo aí todo dia que quem não estuda e tal com cinqüenta anos acabou e tem um que... sentou na cadeira de presidente. Está certo que é um... mas no total... que tudo mundo sonha com isso né? É que as novelas dizem o contrário. Então... qual é a pergunta mesmo?

Ro – (Risos) Seria isso: qual é a relevância da administração de pessoas para o mundo do trabalho contemporâneo?

EE3 – Então eu acho que muito mais a administração de conflitos né? No que nos cabe. Não dizer que somos mais que os outros, mas que nos que nos cabe, minimizar este impacto é... buscar ferramentas para... para não... digamos assim: para não haver é... motivação... que compense de uma forma positiva e não negativa. Então estar na busca de que temos que estar preocupados com a inclusão de empregos, com a informação e formalidades, com a pirataria né? Com... a falta de perspectivas... eu acho que deve ter uma situação que... se olharmos sobre a nossa empresa e só preocupados com a nossa empresas e esquecermos de tudo, nós vamos deixar de contribuir de uma maneira importante até que um dia tudo isso vai se virar contra nós. Socialmente, a gente está cada vez mais para baixo, cada vez mais para baixo. Vai chegar uma hora que essa válvula vai estourar, é uma panela de pressão, vai demorar algum tempo, mas vai acontecer algum dia. Se nós não analisarmos, não fizermos uma analogia com os gritos dos imperadores desconhecidos, a queda da batina vai começar... foi quem? Foi a plebe em relação a burguesia tá certo? Então se a gente não considerar que os que trabalham são os favorecidos e a grande ordem são de desempregados ou os informais; amanhã vai haver uma guerra. Inclusive que os indivíduos vão ser bem... mendigados né? Vai estar desde os homens do governo... que vivem... você já viu algum homem do governo fazendo... sem casa, sem comida, sem chofer, sem motorista? Sem empregados? Então, torna-se uma guerra contra essa família real que existe hoje né? E... aqueles que acabam sendo ricos porque tem empregos e os outros que falam de chover. Então eu acho que alguma coisa vai acontecer no futuro se não mexer nisso. Nós temos que procurar atender a isso né? Por que... o dinheiro para sapato. Quem é uma coisa escassa, igreja para levar concentração, veja que o próprio PT com a bandeira e tudo mais nos últimos governos, já prensou quantos porcento dos milionários? Um partido que prega a redistribuição de renda, no seu governo já teve... dois anos de governo aí, cinco por cento de aumento de nível milionário. Milionário é considerado quem tem hum milhão de reais aplicados sem contar propriedades. Só tem dinheiro vivo em caixa. Então está havendo uma concentra... contínua a concentração. Então eu acho que nossa tarefa central é chamar atenção disso, é chamar a atenção das pessoas, esclarecer, é treinar, é formar, é para chamar a atenção para, para... para nossa coletividade né? Não nos concentrarmos somente no nosso umbigo né? Mas na nossa história de desemprego, acho que esse é o papel. Mas é o papel de todo mundo também.

Ro – Bom, então finalmente décima oitava questão: Para que serve, em linhas gerais, a função de administração de pessoas nas empresas? Explique.

EE3 – Elas serve justamente para ser realmente o catalisador né? A área que, que... que fica atenta em tudo que acontece a nível de, de movimento social que possam impactar o ser humano enquanto pessoa e consequentemente como empregado. Ela serve para ser a facilitadora dessa contínua transferência de responsabilidade de cada indivíduo para fazer com que todos sejam responsáveis pelo destino e não somente as seus, mas realização a que pertence né? Mas não de transferir responsabilidades: "Meu chefe quer, meu pai quer, a minha esposa quer..." Não, cada um tem o seu direito a manifestação e a área de recursos humanos tem que estar sempre atenta para essa necessidade de demonstrar, de suprir de uma maneira ou de outra o conhecimento e identificar e compreender essa necessidades. E saber, porque nós não motivamos as pessoas né? É uma coisa que é interno entre nós, nós temos que ajudar a identificar, mostrar quais são, o que motiva as pessoas e...

(Fim da fita).

11/08/2004
Luciana Marcolino

Data: 08/07/2004

Entrevistador	Rodrigo (Ro)
Entrevistado (a)	EAs

(Início da entrevista)
Ro – São Paulo, oito de julho de dois mil e quatro. Eu vou entrevistar a EAs. Eu vou te chamar de EAs tá?
EAs – Hã, hã.
Ro – Eu vou te chamar de EAs agora, mas na hora da reprodução eu vou mudar seu nome, seu nome não será EAs, será qualquer outro nome.
EAs – Tudo bem. Meu nome de guerra é X
Ro – X?
EAs – Quando eu não queria publicar assim, era proibido, eu colocava X.
Ro – Então X. Bom, eu vou te fazer várias perguntas, você comenta da forma que você quiser, ela tem uma seqüência, é um questionário estruturado, tem uma seqüência, fique à vontade para responder até o ponto que você quiser. Bom, seu nome já está aqui, idade, formação... última titulação?
EAs – A idade é... cinqüenta e hum.
Ro – Acima de trinta anos?
EAs – Acima de cinqüenta.
Ro – Você está brincando.
EAs – Então, eu trabalho desde de setenta e hum. Eu trabalho há trinta e três anos na área.
Ro – Tudo bem, vamos continuar?
EAs – Titulação, livre docência. Última formação.
Ro – Em administração de pessoas?
EAs – Desde de setenta e hum, trinta e três anos.
Ro – Em que áreas e funções de administração de pessoas já atuou, eu chamo de administração de pessoas, mas se você quiser chamar de RH também, fica tranqüila.
EAs – Eu acho que administração de pessoas é um nome mais atual. Então, até hoje eu atuei na área de treinamento e seleção. Então eu fiz para motoristas, para empresas, seleção de auto executivos, orientação profissional né? Depois eu trabalhei como psicometrista, eu fazia avaliação do perfil psicológico, depois trabalhei no centro de treinamento, depois trabalhei com treinamento de pessoal, trabalhei com avaliação de desempenho, daí eu sofri em maio aquele... treinamento em programas de integração, programa de formação de supervisores, programa de implantação de tele-processamento sistema on-line... com direito a... sabe aquela... (risos) aquilo era anos oitenta né? A gente estava começando o sistema de automatização no Brasil. Daí eu trabalhei na Finavisa porque eu era chefe de pessoal, então eu cuidava de toda parte, RH, registro em carteira, demissão... tudo, eu era responsável. Treinamento, setores (_____) organizações, diagnóstico de clima e tal. Eu cuidava de toda a área de RH e envolvia as áreas tradicionais. Também, contratação de equipamentos, seleção, treinamento, avaliação de desempenho, desligamento. Depois trabalhei no SESC que é uma área vamos... mais de formação, educação, que era saúde e segurança do trabalho, desenvolvimento gerencial, crescimento de qualidade e produtividade. Então eu era uma assessoria direta à diretoria e... ao desenho de programas institucionais com empresas e órgãos da comunidade. Depois disso eu fiz vários trabalhos de consultoria com ênfase em qualidade de vida no trabalho, qualidade no produto final e motivação.
Ro – Academicamente?
EAs – Academicamente o que eu fiz? Academicamente eu dou aula desde oitenta e dois na Faculdade de Economia, Contabilidade e Administração... então...
Ro – Na área de RH.
EAs – ...então mexer com resultados dá trabalho. Comportamento humano e RH tradicional é... segurança do trabalho também. Saúde ocupacional, ergonomia... entram na discussão um pouquinho.
Ro – Descreva em linhas gerais as suas atribuições, o que você faz ou o número de associados à sua entidade. Aqui na verdade a gente vai falar especificamente da APARH. Na APARH você teria aproximadamente o número de associados?
EAs – Eu sou ligada às áreas de associação na APARH, na ABERG que é ergonomia que é uma prestação legal também e a psicossomática que é mais clínica e que tem uma veinha para o trabalho, que na verdade eu mexo com isso aí também.
Ro – Psicossomática?
EAs – Isso, e também...
Ro – É aquela da Vila Marina ali ou não?

EAs – Hoje ela está na Avenida Paulista, a Associação Brasileira de Medicina do Trabalho. Bom, falando de APARH, ela é um órgão antigo tradicional né? Eu sou vice-presidente da qualidade de vida, já fui outras coisas...

Ro – Você vai falar agora da APARH? Eu vou destacar uma questão específica da APARH. Aí a gente pode falar especificamente dela. eu só queria saber em linhas gerais o que... as atribuições que você tinha na APARH e o número de associados que eles tem.

EAs – A APARH eu fui conselheira e depois chefe e vice-presidente. O número de associados eu acho que assim... não pagantes eles devem envolver umas cinco mil pessoas por baixo na APARH.

Ro – De pessoas que se relacionam com a empresa.

EAs – Agora pagando, eu acho que deve envolver muito pouco. Eu acho que pagando deve envolver umas mil pessoas no máximo. Eu acho... palpite. Mas ele é um órgão que está chegando a uma unidade maior nacional, que foi uma briga grande das entidades, está em transição.

Ro – Que é a ABRH?

EAs – Que é a ABRH, que está formando um sistema único até de idéias... deu muita briga. Esta transição da imagem estava muito complicada. Mas aí meio na marra conseguiram isso. Mas o quê?

Ro – E finalmente...

EAs – As atribuições do vice-presidente definir uma política de ações para qualidade de vida, atender demanda do pessoal que é associado e criar eventos.

Ro – Tá, seu contato externo e interno? Você cuida da parte interna...

EAs – Não, mais do externo... muito mais do externo.

Ro – Tá.

EAs – Porque a estrutura é mínima, são duas pessoas lá, fixas há muito tempo... é bem certo. E aí o que acontece? Os que tem cargo de confiança, esses cargos transitórios, acabam ficando lá, os que tem mais tempo, que tem escritórios que são atuantes e acabam fazendo uma dupla coisa: cuidam das suas atividades profissionais e também cuidam das atividades associativas no espaço da Associação. Então tem uma sobreposição bem.. delicada né?

Ro – Então na verdade você tem os conselheiros, você tem vice-presidência, você tem o presidente... o que mais você tem lá? Temo secretário?

EAs – Então, até... um mês atrás tinha quarenta e duas vice-presidências, mas o novo presidente parece que mudou tudo e não sei como vai ficar. Atualmente tem um monte de vice-presidência, conselho consultivo... então eu não sei como vai ficar.

Ro – Tá.

EAs – Tem várias instâncias de negociação. Então ele é... uma coisa assim: isso aqui é uma mesa com pezinhos de nada.

Ro – Quais literaturas na área de administração de pessoas você estuda, analisa ou tem contato?

EAs – Quais? Comportamento organizacional, cultura organizacional, saúde ocupacional...

Ro – Podem ser revistas, periódicos.

EAs – ...ainda a maior parte são clássicos e... revistas especializadas e também grande imprensa.

Ro – Grande imprensa que você fala são publicações...

EAs – Tipo Exame, Você SA, Gazeta Mercantil, Estadão e tal... de grande distribuição.

Ro – Bom, acabou a primeira parte (corte). Agora eu vou te fazer questões abertas e... como eu te falei no início você responde da forma que você achar mais conveniente. Historicamente tanto as teorias como as práticas em administração de pessoas tem passado por diversas transformações. Comente esta afirmação pensando do ponto de vista da Associação, da entidade que você representou. Quer dizer, como vocês trabalhavam isso, como isto era visto dentro da Associação.

EAs – Ela mudou, ela era mais um grupo de amigos que tinham afinidades, as empresas amigas, porque às vezes acontecia que a gente queria porque estava num determinado segmento. Então, era uma troca sem grandes questões. Havia no começo uma ênfase em troca de tipo licenças, tipo a pessoa... um grupo de pessoas ia... colocava um anúncio, tinha uma grande demanda e sobrava um monte de currículo pré-selecionado, então em algumas reuniões você tinha uma parte da reunião que era a troca de currículos das pessoas que já estavam pré-selecionadas. Depois tinham reuniões de temática, palestras, debates, mas elas tinham um tom um pouco mais gerencial e menos político. Hoje eu vejo que a... isso vamos dizer há uns vinte anos. Aí veio um período que você precisava de treinamento e hoje o que agente vê é um esforço grande da Associação, se diferenciar das outras e se tornam nacionalizada, ela está integrada para ter uma linguagem nacional e aí a outra preocupação é, apesar de ser uma entidade de âmbito nacional, a regionalização. Eu vejo que o acesso hoje é muito menos centrado às empresas, a pessoa pertence mais à empresa, mas é uma ação individual. E muito consultor, que assim... embala mais consultores de empresas e com a gente não, era mais a empresa que consultava. Consultor era uma outra profissão pouquíssima. Mas evoluiu uma coisa que era mais institucional, mais formação mesmo de troca e tal para

uma coisa... de... vamos dizer de qualificação, de negociação e tal. Na situação de hoje eu acho que ela tem que ir mais qualificação e política.

Ro – E dentro das transformações que ocorreram dentro da administração de pessoas desde do departamento pessoal até hoje em dia, como a entidade trabalhou esse... não obviamente tanto lá atrás, mas com a evolução das teorias e técnicas da administração...

EAs – Ela pensa em incorporar. Eu acho que mesmo pensando lá atrás assim tinha... às vezes são os mesmo presidentes que se tem, é uma relação vitalícia. Então saiu um, o outro fica e outro fica, mas tem umas figuras que estão lá desde o começo né? São representantes né? Que alguns saíram e montaram as suas associações. Mas eu acho que ela sempre tentou incorporar movimento de mercado. Menos o movimento acadêmico. Tinha, mas era um pouco mais acanhado. Hoje eu acho que é mais ênfase em mercado e há uma tendência de aproximação com as universidades grandes. Tanto que eles já se propõem a fazer o NBA, não deu certo, mas eles tentaram.

Ro – Bom, questão três: que associações, entidades ou publicações você conhece na área de administração de pessoas? Procure tecer alguns comentários.

EAs – Tem a ABTD, Associação Brasileira de Treinamento e Desenvolvimento; a APSA (____), que é de administração de pessoal na região de Santo Amaro; tem o CRECI (_____) que é o grupo da Zona Oeste, tem um que é o nome de uma pessoa que são alto executivos de RH, que eu até recebi um e-mail deles agora, que é bem tradicional. Tem inúmeras. E eu acho que todas elas representam um esforço das pessoas se organizarem para resolverem seus problemas sempre transportam (_____) o posto de trabalho tradicional. Tem troca de informação, troca de candidatos, troca de benefícios, troca de acesso a treinamento e a própria troca de empresa do próprio profissional. Eu mesmo, em um dos empregos legais que eu consegui, combinou que a pessoa me conhecia no grupo, que era a Associação de Crédito Imobiliário, que era um núcleo de RH, por ter saído no jornal e uma outra pessoa ter visto editado (_____)... o meu próprio chefe quando eu estava no Unibanco: "Olha, isso aqui e tal, você tem que se candidatar." Então juntou tudo e quando eu fui lá me candidatar, já me conhecia, dos meus últimos anos de trabalho, lá: "Ah, pensei em você, mas não era para essa que eu ia te convidar." E assim... então facilitou a minha ascensão profissional. A Associação facilitou muito. Além de eu aprender também as negociações como é que faz...

Ro – Qual é a função da sua Associação para as empresas na área de RH?

EAs – Eu precisaria ver a missão, mas ela é basicamente... eu acho que ela é... formar e integrar as tendências de RH. Agora ela não funciona só assim, faz os eventos, ela funciona também como uma plataforma política para... para as empresas e profissionais.

Ro – Questão cinco: Como as determinações do ambiente externo: sociais, políticas, econômicas e culturais impactam nas ações dos profissionais de RH no dia-a-dia do trabalho?

EAs – (Risos) Totalmente. Em síntese com o acúmulo de trabalho. Que são mudanças muito contínuas, fusões e aquisições e depois a história da *downsizing*, depois tem essa coisa de meritocracia e tal. Eu acho que é um eterno acúmulo. E a gente sempre tem que tentar bancar, sempre correndo atrás do prejuízo, tapando o buraco; no começo era... "Precisamos preencher vagas. Vamos abrir agências." E a natureza da vitalidade do RH, ela embora seja estratégica, ela ainda é... questão da empresa.

Ro – Operacional.

EAs – Não acho que seja operacional, eu acho que ela tem que ter um pouco mais que o operacional, mas ela é um pólo estratégico (risos). Desse nível à encrenca ela tem que resolver. E não é uma coisa operacional no sentido de só descobrir qual é a graça; mas de como vai cobrir essas vagas, como vai demitir... então eu acho que... na linha produtiva da empresa, ela é um meio, mas é um meio de sustentação de cobrir encrenca. Ninguém pergunta: "Posso fazer uma redução de quadros?" Não: "Vamos fazer a demissão, prossiga." Daí ele vai ter que fazer o estratégico dele.

Ro – Mesma coisa para contratar?

EAs – É aquele quadro do professor idoso, para onde caminha o trabalho estratégico, gerencial e operacional do RH diante das estratégias gerencial e operacional da empresa? É um quadro bom de se ver. Importante. Porque não dá para dizer que o RH não é estratégico. Ele é, mas ele se limita né?

Ro – Seis: quais os aspectos de administração de pessoas você julga mais importantes? Por quê?

EAs – Ah, humildade e sabe discutir. Se não, a gente não resolve. E... é claro que eu acho que tem outras coisas que estão ligadas a questão do perfil; o que realmente você precisa de pré requisitos para o cargo; outra coisa: conhecer a tarefa na sua essência, ir lá e ver se é um ambiente químico, se é biológico, se é ergonômico... então é importante conhecer o ambiente de trabalho, tem que ver o que é necessário, ver a margem de erro e qualificação do profissional de RH. Saber também, claro, das relações de trabalho, dos direitos da personalidade né? E das questões ligadas à pessoa. Em geral se faz as questões ligadas ao produto. Nem ao negócio, é ao produto. Então acho que isso é fundamental.

Ro – Oito: enquanto pesquisadora ou representante de Associação; quais as maiores preocupações das empresas quanto a administração de pessoas que você identifica como sendo mais relevantes para elas?

EAs – Eu acho que a empresa não quer ter problema, quer resolver conflito e apagá-los e outra coisa, ela quer estar... atendendo as suas metas estratégicas e de negócios e quer um funcionário que não dê problemas né? Precisa de um funcionário submisso e qualificado e que tenha alta resistência à frustração.

Ro – Isso no geral das empresas?

EAs – Eu diria no imaginário... em relação a gestão de pessoas né? "Não me arranja funcionário que me dê problemas!" Não está previsto cuidar de pessoas, elas tem que ir para cuidar da empresa.

Ro – Questão nove: dos seguintes temas estudados e aplicados na administração de pessoas, em sua visão, qual ou quais os mais relevantes no caso das oscilações, quais os mais procurados pelas empresas? Então eu vou falar os itens e você vai falar quais os mais procurados pelas empresas do seu ponto de vista. Motivação, cultura organizacional, remuneração e desempenho, competência, recrutamento e seleção. Há outros? Explique.

EAs – É, eu acho que as empresas querem a toda hora motivação. Que esse tema já é meio extenso. Eu acho que tinha que ser combate a depressão né? Não motivação. Mas eles procuram motivação, cultura organizacional e remuneração. Eu acho que nessa ordem é isso. Remuneração e desempenho, competência e tem aí qualidade e produtividade que tem programas de certificação muito freqüentes e que acaba sendo trabalhado com o pessoal da área de engenharia né? E... as questões de risco no trabalho, saúde e segurança também. Mas o que as empresas mais procuram é motivação de longe, depois remuneração e desempenho. O que é mais relevante para a Associação? Eu acho que é cultura organizacional. E tem hoje muitos treinamentos que são as ferramentas de gestão.

Ro – Então para as empresas motivação, remuneração e desempenho?

EAs – Motivação, remuneração e desempenho. Para a Associação, questões de cultura organizacional e ferramentas práticas na gestão de RH... aí nestas ferramentas entram as questões de... saúde e segurança, relações do trabalho e qualidade e produtividade... e comunicação interna também. Tem muita coisa de comunicação, incentivo... muitas coisas que incentivam o caminho da motivação.

Ro – Não sei se este tema vai voltar mais para frente nas questões, mas você falou de... comunicação, você está falando é...

EAs – Comunicação interna.

Ro – ...comunicação interna.

EAs – Jornais e revistas, meime (_____), infusão da cultura e da política, diagnóstico, informação geral e cultural e tudo mais.

Ro – Tá bem. Bom, questão dez: você acredita que outras áreas das ciências humanas tais como sociologia, psicologia, antropologia, política, etc., podem auxiliar na formação das teorias de administração de pessoas? Como?

EAs – Sim, põe filosofia aí também?

Ro – Não.

EAs – Porque? Filosofia não é ciências humanas? É a mãe das ciências né? É... eu acho que sim, que todas elas não só podem como elas estão colaborando para o bem e para o mal né? Aí sociologia no sentido de liderança, equipe... questão da cultura organizacional, visão antropológica, sem dúvida. Psicologia, história da psicopatologia do trabalho, textos psicológicos, a questão das necessidades e dos interesses, frustrações, com direito as emoções... está tudo junto. Que mais que você falou? Antropologia ser, ainda mais que tem os problemas dos estatuários aí , um problema sério. Política: políticas publicas, políticas setoriais, e elas já fazem parte. Eu acho que a administração não vive sem estes conhecimentos. Ela não é nada, ela vira pó.

Ro – Questão onze eu vou ler com você para facilitar. A visão de sua Associação é, da APAR, sucessão e administração de pessoas, de recursos humanos, filiada a ABRH, se propõe a pesquisar e difundir práticas referentes a técnicas de gestão de pessoas através da mídia, da Internet, da participação e organização de eventos tais como reuniões, palestras, pesquisas, congressos, seminários, fóruns, é... feiras e salões com foco... na sua área de atuação. Trata-se de um espaço importante para aqueles que buscam o intercâmbio profissional e que estão interessadas em colaborar para o desenvolvimento humano. É principalmente uma entidade que acredita que os... que as pessoas do nosso milênio serão vencedoras na medida em que detiverem o conhecimento e utilizarem na sua mais plena capacidade em prol do seu desenvolvimento e da coletividade. É só assim acontecerá as evoluções e as suas realizações. Comente genericamente, primeiro, os seguintes conflitos, então primeiro faz um comentário genérico dessa visão e em seguida, o que ele quer dizer com desenvolvimento humano, pessoas vencedoras, utilizar a plena capacidade em prol de si e do coletivo e evolução.

EAs – Eu acho assim, essa... esse texto, esta visão da Associação; ela bate bem com a visão dos lideres atuais de lá. São pessoas que tem um ritmo moderno, bastante é... vamos dizer assim: interesse de que estas coisa se realizem. Eu acho que ela está dentro do perfil das pessoas que eu vivo. Agora em termos de desenvolvimento humano, eu acho que ela está passada nessa visão um pouco mais instrumental de que o treinamento e a gestão de conhecimento geram o desenvolvimento humano. A gente pode ver que está

falando de coisas ligadas, por exemplo, a minha área né? Que é qualidade de vida, eu vou falar com eles né? Promover bem estar e tal e tal, mas ela na verdade estava se reproduzindo nessa coisa em prol de si né? Eu acho que ela tem uma linguagem bem empresarial, pessoas vencedoras, empresas vencedoras... eu acho que ela passa uma ideologia integrada a isso né? A plena capacidade de novo não pode ser altamente da produtividade até o topo né? Então eu acho que ela reproduz este ritmo que o ambiente empresarial está impondo e pressupõe que este estilo né? De competição, qualificação e velocidade vai gerar uma evolução. Então eu acho que é um conjunto de fatos para uma permanência. Onde gestão está participando desta permanência das organizações, do modelo que nos cabe (____) a feira (_____) né? eu acho uma visão bem... sócio-econômica, vamos dizer assim.

Ro – Que é...

EAs – No ambiente competitivo né?

Ro – ...que é aquilo que você falou no início da Associação estar mais inseridas nas transformações do mercado?

EAs – Isso.

Ro – Tá.

EAs – Com relação às suas atribuições...

Ro – Essa não é para você.

EAs – ...Ah...

Ro – Décima terceira (risos), após tantos anos de trabalho na área de RH; quais as transformações mais importantes ocorridas em sua área e quais conseqüências que estas mudanças trouxeram para as pessoas que você destacaria? Explique.

EAs – Bom, a mais importante é que o RH ele foi se desenhando de acordo com o ambiente de marketing, de atendimento ao cliente. Então você não teve... enxugou muito o número de pessoas, reduziu muito. Então você tem o profissional de RH, um analista de recursos humanos para uma unidade de negócio. É um cargo extremamente capacitado. Então você tem um fazendo seleção, avaliação de desempenho e eles se tornam funcionários muitas vezes consultores de ou são terceirizados. Mas um profissional de RH tem que ser muito capacitado. Não para executar, mas para contratar serviços e para transmitir as ferramentas. Ele é um gestor de produtos e serviços de RH; antes ele era o executor. Desde recrutamento e seleção, foi tudo terceirizado. E eu acho que ele tem a maioria hoje conscientizada em duas dimensões: em ações diretivas, como direção, diretores, direcionamento que tem vários nomes e tal; e analista, que tem nome de consultor, de analista de RH... e outras coisas que esta área expressa que há anos está em busca da maturidade da fazer um bom diagnóstico, etc. Consequência é que o RH teve que adotar uma linguagem mais de empresa, mais empresarial e mais agressiva. Ele tem que dar resposta no mesmo ritmo que uma mudança de vento, por exemplo. Tem mais visão de negócio, se preocupa em ter uma linguagem mais estratégica e macroeconômica também. E a redução dos postos de trabalho dentro da empresa e aumento das oportunidades de emprego na rede terceirizada. Então você tem muito profissional de RH em consultoria. De todos os tipos, daí você tem uma verticalização. Eu acho que a gente tem essa... eu diria que amadureceu. Outra coisa, como está abrindo a caixa preta, questão da moral, fatores de risco, direito à vida, direito à saúde, direitos humanos, isso tende a deixar o cara de RH mais informado e mais claro sobre a sua profissão ideológica. Mesmo que ele tenha posição ideológica calcada na da empresa, que às vezes a empresa contrata por isso mesmo; então ele tem que compartilhar estas outras visões, com questões de diversidade né? O problema da exclusão social... então ele tem que ter um lugar mais sociológico também.

Ro – E a abertura dessa caixa preta que você coloca...

EAs – São os direitos.

Ro – ...mas você acha que se deve a que isso?

EAs – A ênfase no relacionamento, porque a parte operacional pesada, a maioria já criou tecnologia em alguns ambientes. A gente tem trabalho escravo também, mas aí como muitas questões são centradas em vendas, em relacionamento e em comprometimento; não dá para fazer isso sem deixar nem qualidade e relacionamento de vinculo. Então começou a ter espaço para se discutir isso. Para se melhorar a qualidade ética das decisões. É você ter maior sustentação de negociação e tudo mais.

Ro – Décima Quarta: um autor bem conhecido na área de RH no Brasil é o professor Chiavená (_____). Ele aponta as doze tendências na área de RH que eu extrai na íntegra da tese de doutoramento do professor André Luis Fischer (_____) da FEA, USP. Está na página na página cento e trinta e hum. Então, quais são as novas tendências... se você quiser ler... *"A) Uma nova filosofia de ação. Não mais administrar recursos humanos ou administrar pessoas.."*.

EAs – *"...mas sim administrar com as pessoas. Enxugamento das fases..."* agora já mudou, agora é exclusão e aquisição.

Ro – Então, a gente vai chegar lá.

EAs – Metamorfose, transferência das decisões, terceirização como negócio, ênfase na cultura, utilização de mecanismos de motivação, adequação das práticas, completa virada em direção ao cliente, preocupação com a criação de valores, contínua preparação da empresa... visão voltada para o ambiente externo.

Ro – Escolha duas dessas doze tendências e faça um breve comentário de acordo com as práticas da sua Associação.

EAs – Então, eu acho que eu vou escolher... gestão participativa dentro da cultura participativa e democrática.

Ro – Que é a...

EAs – F.

Ro – ...F? Tá o.k.

EAs – Então a idéia é assim: ela é muito bonita como proposta, mas ainda tem sido pouco utilizada ou utilizada de uma forma muito parcial e mascarada. E a estrutura hierárquica e a forma de instituição, ainda é muito autoritária. Então eu acho que se fosse importante essa seria uma das melhores metas para uma pessoa alcançar.

Ro – Mas não é uma tendência?

EAs – Ela é uma tendência. Mas que está ainda com muita dificuldade de...expandir na sua essência. O que vai auxiliar são as cooperativas de economia solidaria, que ajudam a achar... dar este salto real e qualitativo. A outra é... a contínua preparação da empresas e das pessoas né? A gente está na área do conhecimento, tem muito espaço para treinamento, ensinar, visita técnica... então eu acho que essa é... a maior fonte de impacto gestão da cultura da empresa. Então eu acho que estes são os dois pontos legais de destacar.

Ro – Décima Quinta: você diria que a administração de pessoas tem conquistado espaço dentro das empresas relativamente às outras áreas da empresa? De que maneira que isso tem se dado? Explique.

EAs – Eu não acho que ela tem conquistado espaço, eu acho que ela tem só acumulado. E que a... as coisas que seriam para ela expandir foram os acontecimentos nas outras áreas. Desenvolvimento organizacional, visão estratégica, mas a coisa justamente seria treinamento e avaliação de desempenho... não tem essa coisa mais sofisticada que é a área de treinamento. Vai para... educação e cultura, visão corporativa e tal, mas eu acho que ainda tem mui... eu acho que ainda tem uma cozinha muito cheia de louça para lavar. Uma coisinha pequena, bem pequena.

Ro – Décima Sexta...

EAs – Então eu estou associando a administração de RH numa empresa a uma cozinha (risos). Com todas as suas possibilidades.

Ro – ...e potencialidades.

EAs – E potencialidades.

Ro – Diversos fatores na administração de pessoas contemporâneos, afirmam que esta área deve buscar o comprometimento das pessoas e não mais controlar o seu trabalho. Você concorda desta afirmação? Explique.

EAs – Eu acho que ela é importante, ela está acontecendo, mas ela é parcial. Porque esse controle externo, ele vai na verdade se transforma num controle interno. Então em vez de você ficar convencendo a pessoa que ela trabalhar na melhor empresa do mundo, ela interioriza que aquela é a melhor empresa do mundo. É uma outra forma de controle. E aí eu não vejo problema nenhum, eu acho legal que tenha uma sintonia e tal. O problema é quando você amarra isso a uma promessa de resultado e esse resultado da empresa , ele não está associado a estabilidade do emprego. Às vezes no trabalho ele dá o sangue, tá comprometido e é demitido. Qualquer caso, pode ser vertical, desde o presidente até o operador. Então essa mobilização na questão íntima e subjetiva com o trabalho, às vezes ela é meio perversa porque a pessoa está toda ligadona e sabe que vai tomar um pé na bunda a qualquer hora. E independe da natureza do comprometimento. Depende mais se aquele produto vai continuar na empresa ou não, se ela vai fundir, se vai deslocar... casos de demissão por descompatibilidade de gene, de forma de comunicação é mínima.

Ro – O que mais acontece então são devidas das terceirizações externas?

EAs – É vizinho do negócio e tem ações estratégicas.

Ro – Estratégicas.

EAs – Combinada para o mercado. Eu acho que é um caminho espinhoso essa questão do comprometimento. Porque o mercado não facilita isso. A gente não escolhe... o pai da minha amiga que: "Olha minha filha, vai para o Japão que daqui a pouquinho o papai vai. Vai trabalhar e tal." Até hoje, está com oitenta anos e o pai dela nunca veio (risos). Foi comprometida, pensou no pai e foi trabalhar... então é isso.

Ro – Décima sétima: qual é a relevância da administração de pessoas para o mundo do trabalho contemporâneo?

EAs – Ah, depende da qualidade do que ela pensa. Essa questão pode ser relativa porque ela não ainda representa um... centro de conhecimento poderoso em relação a outras questões. Há muito interesse, mas a gente ainda está construindo um centro de estudos viu? Nestas questões organicidade, de integração. Então está muito difuso. Tem muita informação legal, mas isso é muito difícil. Então ela representa ações

isoladas em estratégias e ferramentas que vão ser empregadas. E isso tem acontecido em algumas universidades com conceito de escola de negócios e tal, a gente vê que a gestão de pessoas tem que ter uma visão mais de padrão de gestão de negócio para ela rolar bem. Te pega na graduação, quem que vai para RH? Um da classe e olhe lá. Existe muito medo ainda, é um tema muito complicado, as pessoas não mentalizam.

Ro – Bom, décima oitava: Para que serve, em linhas gerais, a função de administração de pessoas nas empresas?

EAs – Ela, teoricamente serve para fazer as combinações de potencial humano, suas características e... aos resultados dos negócios. E fazer isso com qualidade, com ética, sem demora...tudo. (Cris conversa com uma terceira pessoa, som inaudível.) Então eu acho que ela é essencial, ela não perde... ela é muito essencial. E dependendo da qualidade que você está dando da visão do mundo, visão de pessoa... você vai ter uma empresa mais é... adequada. Crescimento abrangético (_____), contratação e gestão, respeitar direitos humanos, superar dificuldades com inteligência, mas o que ela tem feito? Ela ainda está com falta de... eu acho que até abrir as portas do conhecimento, essa reflexão mais quadrada né? De repressão, de mais valia, etc., isso esforça para isso. Então você tem muitos modelos ainda de exploração, de demissão irresponsável né? Eu acho que isso é um problema.

Ro – E você falou no começo da questão do conflito né? Que algumas empresas utilizam a...

EAs – É, isso é uma idéia de que ela vai fazer um amaciamento entre a mais valia e o capital né? Difícil ela fazer, eu acho que não, eu acho que ela tende ao modelo da empresa. Se é uma empresa capitalista, ela vai tender ao modelo capitalista ou neocapitalista está puxando; se está num ambiente kalvinista... ele é contratado pela empresa. Aí a qualidade de como ele vai fazer estas combinações, vai depender da formação da pessoa e do apoio que ela tem, da cultura... então eu vejo que ela reproduz a cultura organizacional, no sentido de fazer e de buscar resultados. E esta cultura pode ser desde um modelo mais autoritário até um cooperativo... se ele não estiver caminhando junto com os valores das culturas, ele não consegue nem... andar. Em termos disso, eu acho que já deveria ter visto de relacionar as pessoas mais íntegras na sua forma de trabalhar. Seria isso uma forma interessante. Uma medida de resultado. E aí cabe não um homem marketeiro, mas tornar as empresas melhores para se trabalhar. Mas não só como uma caixinha, mas também com práticas legais e as condições de vida, logo, a qualidade de vida (risos). Eu acho que gestão de pessoas só deveria funcionar para gestão de qualidade de vida, porque é de pessoas para pessoas. Mesmo que o negócio seja pesado... mas sempre de pessoas para pessoas.

Ro – Bom encerramos a entrevista, eu quero te agradecer imensamente.

EAs – E aí depois se tiver alguma dúvida eu estou às ordens.

Ro – Tá bom.

(Fim da entrevista)

09/08/2004
Luciana Marcolino

Data: 26/10/2004

Entrevistador	Rodrigo (Ro)
Entrevistado (a)	EAc

(Início da entrevista)

Ro – São Paulo, 26 de outubro de dois mil e quatro. Bom, eu vou te fazer várias perguntas, você comenta da forma que você quiser, ela tem uma seqüência, é um questionário estruturado, tem uma seqüência, fique à vontade para responder até o ponto que você quiser. Bom, seu nome eu vou omitir, idade, acima de trinta. Formação... última titulação?

EAC – Professor titular.

Ro – Tempo de atuação em administração de pessoas ou recursos humanos

EAC – Acho que você pode por ... trinta anos (risos).. eu dou aula faz trinta e cinco.

Ro – Sempre em RH?

EAC – É, no começo da minha carreira eu dei aula também de produção ... eu era da cadeira do professor (nome omitido) ... tinham várias disciplinas ... mas eu sempre fiquei na área de produção, administração geral e recursos humanos. Seguramente pelo menos trinta (risos).

Ro – Em que áreas ou função de administração de pessoas já atuou

EAC – Então, a minha atuação em administração de pessoas sempre foi ou como professor ou como pesquisador ou como consultor. Eu nunca tive uma atuação em cargo de linha.

Ro – Em empresas?

EAC – É, não cheguei a ser um diretor ou gerente na área de RH. Eu sempre atuei em empresas como consultor. Ou como pesquisador, Eu já fiz muitas pesquisas em empresas, em vários tipos de organização. Sempre na área de RH.

Ro – Sempre RH.

EAC – No início da minha carreira eu trabalhar, eu fiz estágio na área financeira, na área de marketing, mas isso antes de ingressar realmente na atividade acadêmica.

Ro – Descreva, em linhas gerais, as suas atribuições/o que você faz/o número de associados à sua entidade?

EAC – Eu sou professor da área de RH, todos os meus concursos são nessa área, né? No departamento atualmente eu sou vice-chefe do Departamento, e ... teho pesquisas na área ... a minha linha de pesquisa ... a minha linha de pesquisa em recursos humanos , tem uma que é de planejamento e gestão estratégica de RH, que é a minha linha de pesquisa principal, né? E tem uma matéria no pós-graduação que originou-se dessas pesquisas, foi criada em mil novecentos e oitenta e quatro ... ela é uma disciplina antiga, foi mudando ...

Ro – Olha só ...

EAC – ao longo do tempo, mas desde oitenta e quatro você tem essa disciplina no programa de Mestrado e Doutorado ... e além dessa linha de pesquisa de planejamento e gestão estratégica, agente tem também uma linha recente que é a dimensão humana da Governança Corporativa ... esse é um grupo recente, formado no ano passado, mas já tá produzindo pesquisas, e um grupo já registrado no CNPq ...

Ro – Olha só ...

EAC – Com algumas pesquisas nessa área em andamento ... (risos) essa é uma outra, uma outra linha que agente tem trabalhado ... essa mais recentemente, né? Dentro dessa linhas tem várias pesquisas, tá? Num ranking recente de produção científica que foi feita num grupo de professores lá da fundação Getúlio Vargas, saiu assim quem mais publicava em RH era aqui o nosso departamento ...

Ro – Olha só ...

EAC – á, nos últimos dez anos em revistas científicas e nos principais congressos, né? E eu fiquei em quarto lugar entre os que mais pesquisam, os que mais produzem em RH no Brasil ...

Ro – Olha só ..

EAC – E que tá publicado num artigo da RAE, quer dizer publicado por uma professor de outra escola (risos) isso dá mais ...

Ro – Dá mais credibilidade ainda, né?

EAC – É ... o que eu quero dizer é que essas linhas têm muitas pesquisas que são, têm muitas publicações que vem decorrendo delas, né?

Ro – Tá ok.

EAC – E publicações e pesquisas, não só minhas, mas dos alunos que têm participado do grupo, de outros professores, que têm participado também comigo dessas pesquisas, e de, e mesmo alunos de pós-graduação que acabam fazendo a minha disciplina e que acabam pegando os seus trabalhos e transformando em artigos depois, né?

Ro – Trabalho de conclusão?

EAC – É, então isso, é seguramente essas linhas têm gerado uma produção científica na área de administração de recursos humanos bastante grande.

Ro – Quais literaturas na área de administração de pessoas você analisa, estuda ou tem contato?

EAC – O que, você quer bibliografia?

Ro – Literatura, revista, jornais ...

EAC – Então ... revista científica agente tem acompanhado no revistas internacionais eu acompanho a Harvard Business Review ... eu acompanho também a Human Resource Planning, tem uma outra que é a Human Resource Management ... a .. tem uma revista também que chama Long Range Planning ...

Ro – Long Range?

EAC – É... planejamento a longo prazo (risos) ... é ... bom, isso em termos de internacionais, tem também uma revista que é um ... é um *journal* que é britânico que é o ... o Journal of Human Resources Management ... que até ... eu e o André Fischer mandamos para lá agora um artigo que foi aceito sobre aquela pesquisa RH 2010 ...

Ro – Tá.

EAC – Então tem essas são as principais que agente acompanha ... e, revista acadêmica aqui agente acompanha a RAUSP, Caderno de Pesquisa, RAE e a ... a RAC, que é a Revista de Administração Contemporânea que é da ANPAD ... e lógico, os anais dos congressos que agente acompanha ... eu fui coordenador de área temática da Anpad de Recursos Humanos durante dois anos (risos) e depois disso eu acabei todo ano eu acabo fazendo parte do comitê (risos) que avalia os trabalhos então agente lê bastante ... eu tenho um ... também sobre comitê científico do Simpósio de Ciência e Tecnologia, que tem uma área lá de interface com recursos humanos que é a área de profissionais técnicos, a área de gestão de pessoas na área técnica, inovação, produtividade, que tem algumas coisa ... eu também sou do comitê

científico de lá e conseqüentemente agente acompanha um pouco a literatura dessa área também, né? E tem algumas revistas recentes, que não são nível A na CAPES (risos), mas é ... a Revista Organização e Sociedade da Federal da Bahia, a revista do Mackenzie, que inclusive eu já mandei artigos para lá ... e .. que é nível B atualmente, que são revistas mais ... assim de revista acadêmica nacional .. te dei cinco (risos) ... e a .. pois agente tem algumas literaturas mais na área de negócios ... né, ligados a RH, então, a revista T&D, eu sou assinante, recebo, publico (risos) ... a revista Melhor de RH, também tenho pesquisa lá publicada, a revista da HSM, também temos publicação (risos) . ..

Ro – Ou seja, todas que ...

EAC – É ... revistas, essas revistas não são revistas científicas, são revistas mais assim voltadas para executivos, de onde são artigos mais curtos, mas leves, né?, mais, mas também divulgam .. tem, eu dou muita entrevista para órgãos especializados em RH, por exemplo, o Canal RH, vivem me entrevistando ...

Ro – É mesmo?

EAC – É ... o Canal RH é uma revista eletrônica, e ele é on-line, ele, mensalmente eles publicam o extrato em papel ... então, várias das entrevistas que eu dei para eles ... algumas são muito curtas e ficam só no on-line (risos) ... mas aquelas mais longas eles saem depois no papel ... então ... enfim é ... acho que agente ... essas são as revistas principais .. a T&D ela é ... ela inclusive é ligada à ... foi órgão de divulgação da APARH, durante muito tempo ... eu fui conselheiro da APARH ...

Ro – Se desvinculou, agora?

EAC – Não, não ... Oi ... a revista se desvinculou ... agora tem uma relação muito estreita, embora tenha uma certa independência ... eu fui conselheiro da APARH durante um certo tempo ... é um ... tem mandato. Então, é uma posição eletiva (risos), então um certo tempo, durante um mandato eu fui conselheiro ... ma ah ... eu sou associado da APARH durante um certo tempo ... que é uma maneira de você conviver com o pessoal que atua na área, né?

Ro – Hã, hã ...

EAC – E de você tá em contato com os problemas que quem tá lá na linha de frente (risos), que ocupa um cargo de direção nessa área, um cargo de gerência, né?, tá vivendo, né? Eu acho que uma coisa que o nosso departamento faz bem é isso, essa ... interface com a sociedade. Agente tá em contato permanente com a realidade do nosso meio, né? As aulas nossas elas têm (risos) elas não são tiradas só dos livros (risos) elas têm casos concretos, elas têm exemplos de problemas de organizações da mais variada natureza. Não é só empresa privada, mas de organizações de modo geral.

Ro – É uma fonte de informação, né?

EAC – Eu acho que mais do que isso, é fonte de ... é, na realidade o que agente ... a administração é uma ciência aplicada, na área de administração de pessoas é mais verdade ainda ... então se você não pode ... estudar administração com base em experimentos de laboratório, né? Então, o professor que fique só digerindo livro e despejando em cima dos alunos seguramente não vai ser um bom professor ...

Ro – Historicamente, tanto as teorias como as práticas de Administração de Pessoas têm passado por diversas transformações. Comente esta afirmação.

EAC – Então, eu acho que a administração de pessoas, ela tem seguido várias faces ao longo do tempo; que começou com uma atividade que era do contador no bico da pena (risos) né..., e fazia os registros de pessoal, numa fase aí de... De pré-história (risos) né, e depois foi passando por evoluções. É interessante que cada fase, ela, ela, ela..., o nome da área inclusive foi mudando para procurar refletir esse novo momento, essa nova etapa, né.... Então você teve a etapa da administração de pessoal, a fase burocrática, bem na época getulista, né, na fase de industrialização no país, onde o que importava era a burocracia, a regulamentação... Ainda tem um peso nessa área muito forte, né.... Mas uma fase onde isso era (?) (risos) Era só isso, uma fase burocrática. Depois você teve uma fase, uma fase tecnicista, né... Que veio depois da industrialização, junto com as últimas (?) onde trouxe várias técnicas e onde a preocupação era com o método. Como fazer a análise de casos... Como fazer a avaliação de desempenho, né... Mas num nível bem... Com a preocupação técnica, né.... Foi toda uma fase que, vamos dizer assim, você pode coincidir um pouco com o movimento de inclusão sindical, uma fase que a gente pode chamar de área de, de relaçÕes industriais; a fase era a preocupação, o foco principal era, era, era a relação com os sindicalistas, a relação trabalhista, que no Brasil teve de (19)78 prá cá onde eclodiu o movimento sindical... Pegou o pessoal todo de calça curta, né... (risos), então houve uma etapa de preocupação muito forte com isso... E depois acho que veio a fase que o pessoal chamou de administração de recursos humanos, onde se procurou se integrar um pouco essa questão de gestão de pessoas muito com base na chamada "Teoria de Sistemas", né (risos), tentando ver a área como um sistema que deu origem a essa idéia de administração de recursos humanos, ficou enfocado numa visão clássica de gestão e de funções específicas de cada área funcional, né... Então... E que via ainda uma abordagem inspirada na escola clássica de (taylor?)... Mas que via, que não deixava de ver a questão da gestão de recursos humanos dentro de um enfoque tradicional, de um enfoque econômico, né... Quer dizer, a pessoa como recurso.... E acho que a fase atual é uma fase que a gente (?) chamar de gestão estratégica. Pessoas, né... Que combinam, onde o foco

principal é a gestão de pessoas, onde a pessoa é um parceiro (risos) né... Na concepção de objetivos, né... As pessoas são parceiras. É uma visão onde combina esse foco na estratégia e no comportamento, né... Quer dizer, acho que o foco hoje é mais complexo, envolve visão estratégica, envolve o entendimento das pessoas, o comportamento das pessoas, o comprometimento delas, evolve as pessoas também como agentes de mudanças, né... Então é um foco mais complexo, que é o que a gente chama hoje de "Enfoque de Gestão de Pessoas". Eu acho que nós estamos nessa fase (risos) atualmente. Uma leitura histórica(?) aí da evolução, mas da até para você até associas estas (?) ao longo do tempo, onde o foco principal foi (?) Você vê que tem uma evolução no nome, mas tem uma evolução no foco também.

Ro – Também... Tem uma mudança, sem dúvida...

Ro – Qual a relação da área de administração de pessoas com as outras áreas da empresa?

EAC – Você quer saber qual é, ou qual deveria ser? (gargalhadas) Não, porque muitas dessas coisas que você está perguntando aqui, as vezes o quê deveria ser está um pouco distante do que é. É... Então a hora que a gente responde, você precisa especificar um pouco melhor, inclusive a quê tipo de organização você está se referindo.

Ro – Tá ok

EAC – A nossa realidade é uma realidade muito heterogênea; nós temos empresas que estão na fase pré-burocrática, tem empresas que estão razoavelmente desenvolvidas, mas com um foco clássico, e você tem organizações que são de ponta em termos de gestão, então você tem fases, você tem ciclos, né, de maturidade, que são diferentes. Você tem o (?) que são diferentes entre gestões dentro de uma grande empresa (?), você tem tipos de vínculo empregatício que condiciona tipos de gestões diferentes, quer dizer, seguramente a relação de trabalho no setor público, administração direta (risos), é diferente; regida pelo estatuto do funcionário, né... Você tem um (?), funcionário concursado, você tem gente regida pela CLT, você tem gente que trabalha em cooperativas, (risos), em outro tipo de relação, você tem autônomos, empreendedores (risos), pequenas empresas, micro-empresas, então a modalidade da relação de trabalho varia também, né? Setor público, stor privado, também varia muito. São dois mundo diferentes em temor de gestão de pessoas, as características são... E então para isso, uma resposta como essa, precisa ver a que tipo de organização está se referindo. Mas de qualquer forma, o que a gente tem assistido é que, é o papel da gestão de pessoas ao longo do tempo ela tem mudado, e mudado na (?) de sair desse conceito (?) de área funcional, cada um trabalhando de uma forma auto contida (risos), para passar para uma abordagem mais integrada, integrada ã contribuição para o objetivo final, ou para missão da organização, e integrada também com as ações das diversas áreas, né... Inclusive tem empresas hoje que nem estão usando mais esse conceito de área funcional (risos) né... Elas estão usando estruturas (?), estruturas por projeto, né... Estrutura por projeto, por exemplo, o que é essa área de recursos humanos, o que que é a área de marketing, essas coisas estão mudando muito, mas estão mudando no sentido integrativo, tá. Porque eu acho que é o foco principal da questão, se ela está integrada, ou... É uma área também, quer dizer que, que no passado era uma área dita de apoio, não uma área (?), em muitas organizações. E hoje está ficando cada vez mais estratégico, está ficando mais claro para as pessoas as contribuições que essa área dá para um negócio, pra empresa, ou para o objetivo final da organização. Tem assumido uma, uma expressão estratégica cada vez maior. Paralelamente, o que a gente tem visto é que aquela parte burocrática, instrumental, não meramente instrumental, (?) área está perdendo expressão, está sendo cada vez mais informatizada, terceirizada, saindo da pauta (risos), não é por aí que se agega valor (risos) dentro dessa área né...?

Ro – Dentro da área. Está ótimo.

Ro – Que associações, entidades ou publicações você conhece na área de administração de pessoas? Procure tecer alguns comentários.

EAC – Olha, publicação já falamos... Associações, eu acho que tem uma associação importante, a BRH, aqui no Brasil, a mais importante delas. A APARH que hoje é, na realidade deu origem ã BRH em São Paulo, mas hoje é uma seccional da BRH... Né... E a ABCD, que é a Associação Brasileira de Treinamento e Desenvolvimento e... A APSA, ue é de Santo Amaro, Associação de Profissionais de RH de Santo Amaro e uma infinidade de grupos informais de RH, de (?), (risos) grupos de treinamento aí, uma infinidade... Mas, mas o...

mostra algo

Ro – O Sr. faz parte desse... Grupo?

EAC – Não, eu não sou diretor de RH.... (risos) Sou (?)

Ro – É de, é de diretores esse ...?

EAC – Esse aqui congrega diretores de RH de grandes organizações... Mas vários deles forma meus alunos... (gargalhadas) ... É sempre assim, os professores ensinam e quem ganha dinheiro sempre são os alunos... (risos)

Ro – Essa distribuição é terrível, né...? (risos)

EAC – É brincadeira. Eu me sinto mutio gratificado em ser professor

Ro – Lógico, sem dúvida... (risos)

Ro - Como as determinações do ambiente externo – sociais, políticas, econômicas e culturais – impactam as ações dos profissionais de RH no dia-a-dia de trabalho?

EAC – Bom, na realidade essa análise do ambiente externo é parte de qualquer planejamento estratégico ... e então essa discussão é bem abrangente, porque qualquer planejamento que se faça ... estratégico em gestão de pessoas você vai ... umas das vertentes para você analisar é o seu ambiente social e o seu ambiente de tarefas ... que são aqueles agentes que atuam mais diretamente na gestão de pessoas ... como o movimento sindical, como o mercado de trabalho (risos), né? o próprio mercado de serviços. E os agentes do ambiente social eu estou falando em geral, quer dizer: a evolução cultural, a demográfica (risos), a tecnologia, a economia ... são agentes do ambiente em geral, os consumidores, o Governo. E cada um passa por continuamente por mudanças e você analisa as tendências de mudanças de cada um desses agentes para analisar exatamente que oportunidades e ameaças que ... que esses agentes apresentam para a atividade da organização. Mas, vamos o ... o ... na área de gestão de pessoas, pela própria formação do profissional, pela inclinação de tratar do elemento humano, do grupo, das pessoas de um modo geral, né?, tem alguns agentes que são particularmente importantes, no que eu chamei de ambiente de tarefa, né? e tem também de um modo geral as questões de caráter comportamental. Eu acho que tem um peso muito grande na legislação. A legislação do Brasil é muito prolixa ... você tem ... você tem artigos até da constituição que regulam a relação de trabalho, então, tem gente que diz que a nossa Constituição é uma grande CLT (risos). Não é comum em país no mundo ... esse tipo de relação é muito dinâmica, o mundo do trabalho é muito dinâmico, né? e, portanto, não deveria ser matéria tão detalhada da Constituição (risos). Mas aqui é, nós temos ainda uma cultura muito cartorial. Há décadas se propõe alterar a legislação, simplificar, flexibilizar (risos), modernizar (risos), mas entre a proposta e a consecução às vezes vai uma distância muito grande, sabe? A resposta tem sido muito lenta nesta área, é uma área complexa. Você assiste também a mudanças no próprio perfil demográfico no Brasil que bate diretamente no mercado de trabalho. Aquele história de que era um país de jovens hoje, né?, hoje não é mais tão só isso ... você tem um número de jovens tentando entrar no mercado de trabalho, uns conseguindo, outros ficando no estoque, com pouca alternativa. Hoje você tem também hoje um contingente muito grande de pessoas de terceira idade ... a expectativa de vida aumentou ... e os progressos da medicina e uma certa elevação do padrão econômico fazendo com que pessoas vivam mais. Então você passa a ter certos tipos de problemas de gestão que não tinha antes, que se refere à terceira idade ... desde as mudanças de índice em termos de faixa etária, né? Antigamente ... tem empresas que ainda tem regras que com 55 anos o cara pindura (risos). Então, hoje com 55 anos você pega pessoas no auge, com capacidade de contribuição com possibilidade para contribuir durante muitos anos. Então, essas coisas vão mudando ... você tem muitos executivos que se aposentam numa idade dessa eles podem dar contribuições para outras organizações. Com a experiência dele e o pique que ainda tem (risos) ... não é (risos). Isso é um exemplo de como é que a mudança no perfil demográfico afeta as condições do mercado de trabalho ... e eu acho que existe uma tendência de elevação do nível de qualificação das pessoas ... você tem aqui uma grande mudança no mundo de trabalho decorrente da revolução tecnológica. Se você pegar a CBO de trinta anos atrás e se você pegar a CBO recente, Cadastro Brasileiro de Ocupações (risos) , né, que foi recentemente atualizado aí pela FIPE, você vai ver que ... se você comparar as duas, você vai ver que tem cargos que existiam na primeira e que não existem na segunda, desapareceram ... ocupações. E que você tem ocupações na segunda que passam longe da primeira (risos), é só para ver um exemplozinho bem pequeno de um efeito aí,né? Mas seguramente nesse processo surgem novas ocupações, extingüem-se outras ... mas no meio disso tudo são muitas pessoas que perdem as suas posições, outras que ganham, mas a proporção não é simétrica. Você não tem uma reformação ... uma reposição na mesma proporção, né? Então você acaba tendo uma liberação maior de pessoas com nível de qualificação menor, que ainda é o grande contingente do nosso perfil demográfico e você tem uma ampliação de funções que exige um nível de qualificação mais especializado, né? Um nível de formação educacional mais elevado. Então você cria um *gap* aí que é o chamado desemprego estrutural. Diminui o número de posições em função desse *gap*. Isso também não cria empregos de alta qualificação na mesma proporção do que os de baixa exigência. Então isso agrava um outro problema. É um outro tipo de exemplo, né? Mas isso aí dá para agente falar um curso inteiro (risos). Se você pegar qualquer artigo de gestão de pessoas ... atualmente, com enfoque estratégico, ele começa a colocação com essas mudanças (riso).

Ro - ... com o cenário ...

EAC – é ... eu às vezes, quando eu vou dar aula, eu falo assim: oh, eu não vou falar para vocês sobre as mudanças tecnológicas, sociais (risos), vocês já estão carecas de saber (risos) ... além de mim, mas tudo bem.

Ro – Quais aspectos de administração de pessoas você julga mais importantes? Por quê?

EAC – Olha, eu acho que ... dentro daquilo que eu te falei, eu acho que questão de gestão de pessoas hoje ... ela ... ela tem alguns desafios que são de natureza estratégica, não é isso? Eu acho que um primeiro desafio é questão da qualificação e desenvolvimento. Quer dizer, como você desenvolver pessoas para eliminar esse *gap* esse gap que eu chamei de tecnológico. A função de desenvolvimento hoje tem uma função muito maior ... não é só uma questão de dar conhecimento, né? Mas é uma questão de preparar as pessoas para se desenvolver ao longo de uma carreira profissional. Significa que são certos tipos de conhecimento (risos). Agora, com a explosão do conhecimento, hoje, só para a pessoa se manter atualizado ela precisa investir um tempo muito grande. O acesso à informação hoje é mais rápido, mais democratizado pelos meios eletrônicos. Mas, o aprendizado exige um esforço bastante grande ... aprender, treinar, desenvolver competência, né? E principalmente desenvolver competência, aquela competência que é relevante para que você possa crescer profissionalmente, né? Eu acho que esse é um grande desafio que eu chamo de desafio do desenvolvimento, que envolve carreira, treinamento, desenvolvimento de competência. Um outro desafio importante é o que eu chamo do comprometimento. Não basta uma pessoa estar qualificada para fazer, para buscar um determinado objetivo, ela precisa estar comprometida com isso ... ele precisa saber, mas também precisar querer (risos), tá certo? Não adianta ele saber se ele não quiser, se ele não estiver sensibilizado com a importância daquilo, convencido da importância daquilo. Nas pesquisa que agente tem feito, essa do RH 2010, o comprometimento organizacional sempre aparece como um tópico que os profissionais já vêm trabalhando há muito tempo, mas que ainda consideram um dos desafios mais importantes, porque é fácil de falar mas difícil de fazer (risos) Eu tenho até feito várias pesquisas sobre comprometimento, desde validação de modelo de comprometimento aqui no Brasil para medir ... até a relação do comprometimento com variáveis organizacionais, comprometimento com o resultado, o pessoal assume que o comprometimento gera um resultado maior, né? Mas não tem muita pesquisa comprovando isso (risos). Então agente tem feito pesquisa nessa área também. Mas seguramente esse um desafio para os próximos anos ... eu acho até que as pesquisas de clima e de satisfação elas vão ser substituídas por ... no futuro por pesquisa de comprometimento (risos) ... comprometimento é um modelo mais amplo, do que clima ou do que ambiente ou do que satisfação ... então esse .. isso aí são desafios ... tem alguns desafios estratégicos também ... tem um particularmente estratégico que agente está pesquisando que é o de avaliação de resultados, que é a avaliação do impacto da gestão de pessoas. Nós estamos com uma pesquisa nessa área aí, porque desenvolver uma métrica não ;e só questão de avaliar e de medir, tá? É difícil de medir numa área que trabalha com um ativo intangível (risos) ... tem uma certa intangibilidade dos resultados, uma certa dificuldade de mensuração de todos os impactos, isso é inerente a essa área. É extremamente importante você desenvolver uma métrica para gestão de pessoas, porque as pessoas precisam ter clarezas das suas metas para se comprometer com elas (risos), né? Você não pode exigir que uma pessoa se comprometa com algo que ela nem sabe onde tem que chegar. Então não é só avaliação ... se você não planejar bem, não definir bem a sua meta, com uma métrica de medida, você não comunica adequadamente, você não mobiliza pessoas, você não gera participação porque as pessoas não têm sentido de direção (risos) e você não avalia. Se você tem uma meta bem definida, você pode comparar o realizado com o planejado. Mas se você não tem uma métrica de medida como é que você faz isso. Você vai falar oh, o resultado foi bom, né? Qual é o parâmetro de comparação? Qual é a referência? Então hoje essa área também é uma área extremamente importante em gestão de pessoas. Porque ela toca diretamente a questão de ... de dar concretude na estratégia e de fazer as pessoas entender melhor o direcionamento de seu trabalho, a sua contribuição para aquele trabalho, né? Isso do ponto de vista comportamental é essencial, tá? Eu acho que aí você tem um ... uma resposta que você tem bastante desafio para (risos) ...

Ro – É uma resposta bem abrangente ...

EAC – É.

Ro – Enquanto pesquisador ou representante de associação, quais as maiores preocupações das empresas quanto à Administração de Pessoas que você identifica como sendo mais relevantes para elas? Explique.

EAC – Eu tô pensando ...está questão é muito parecida com a anterior ...

Ro – Sem dúvida ...

EAC – Muito dentro dessa linha ... eu acho que a preocupação maior é sempre com aquilo que é mais estratégico ou com aquilo que é mais difícil conseguir (risos). Então eu acho que, eu acho que tudo aquilo que eu te falei na pergunta anterior ela atende a esses requisitos. Então, o que agente tende a ver é que as empresas de um modo geral elas ... elas estão elas estão em estágios diferentes de ... em relação ao tratamento dessas questões ...

Ro – Hum, Hum ...

EAC – Mas eu acho que eu não acrescentaria nada não ...

Ro – Seria referencia ...

EAC – É referencia aqueles desafios que eu te coloquei de desenvolvimento ...de ... eu não falei da parte de reconhecimento ... que é muito mais amplo que compensação ou ... ou ...

Ro – Recompensa ...

EAC – Recompensa. Eu acho que este é o último elo da cadeia ... então eu vejo isso não tanto como um desafio mas como uma conseqüência ... quer dizer ... você ... se a pessoa está bem preparada para o trabalho, ela contribui, se compromete (risos), né? É se consegue o resultado, ou se consegue um resultado adicional, é lógico que isso tem quer ser reconhecido, né? Eu desconfio das pessoas que colocam isso como um objetivo em si. Quer dizer ela trabalha pelo dinheiro (risos). Quer dizer, se ela trabalha só por isso, realmente, o sentido do trabalho para ela deve ser muito reducionista, ou reduzido (risos) quer dizer ... fica difícil você discutir desenvolvimento, comprometimento, e resultado e objetivo se a perspectiva for só ... essa perspectiva monetária. Por isso que eu acho que o reconhecimento é uma conseqüência, o último elo dessa cadeia, e não se limita a uma recompensa monetária, né, você tem várias formas de reconhecer, formas monetárias e não monetárias, né? Que envolve realização no trabalho, envolve inclusive a possibilidade de estar se desenvolvendo e se mantendo atualizado (risos) ... né, então remete à uma integração daqueles desafios anteriores, tá?

Ro – Dos seguintes temas estudados e aplicados na Administração de Pessoas, em sua visão, qual(is) é(são) o(s) mais relevante(s) (no caso das associações, qual(is) o(s) mais procurado(s) pelas empresas): motivação, cultura organizacional, remuneração e desempenho, competências, recrutamento e seleção? Há outros? Explique.

EAC – Bom, você tem que fazer uma hierarquia ou?

Ro – Não, você pode escolher um e comentar ou pode ...

EAC – Olha, eu vejo um tema extremamente importante hoje esse da competência ..

Ro – Da competência ..

EAC – Eu acho que todo instrumental que a gestão de pessoas, em diversas funções que ela tem, baseada no approach tradicional, econômico, né, tá lastreado no cargo ... aquela história, eu escrevi um artigo com a W lá a revista ... na revista no Caderno de Pesquisa, Cargos versus competência a base pura instrumental de Rh, é bem discutindo isso. Quer dizer, tudo , no modelo clássico o que você faz? Você recruta para o cargo, com base na especificação do cargo (risos), você seleciona com base no cargo, que você vai selecionar o que ... você vai comparar os requisitos do cargo com o que o indivíduo tem, então você vai selecionar em função do cargo. Treina para desenvolver a eficiência ou o desempenho naquele cargo (risos), promove com base nos requisitos do cargo seguinte (risos), remunera com base no método dos pontos e avaliação de cargos (risos), então todas as funções elas têm como respaldo, como fundamento cargo ... o indivíduo ganha pelo cargo que ele ocupa e não pelo que ele contribui ... e vai por aí a fora. Agente pode fazer a crítica disso até ... o fato é que ... é que hoje quer dizer onde se tem estruturas mais flexíveis, uma exigência de conhecimento maior, a base desse instrumental mais adequada passa a ser a competência, né? E a competência naquele sentido não só de conhecimento, habilidade e atitude, mas no sentido também de agregação de valor, né? Então aí você ... então todas as funções de gestão de pessoas elas podem ser operacionalizadas através desse conceito de competência e não só baseada em função do cargo (risos), né? Além disso eu acho que o conceito de competência ele se alinha a uma visão estratégica de gestão de pessoas, né, quer dizer ... formular a estratégia de dentro para fora: alinhando as competências individuais com as competências organizacionais e essenciais (risos), né? Aí você formula a sua estratégia, os seus diferenciais competitivos em cima dessas competências essenciais e desenvolve as pessoas para fortalecê-las, né? Então é um outro paradigma mas que torna a gestão por competência, dá uma relevância a esse aspecto muito maior do que ... do que simplesmente o papel de embasar os instrumentos, as ferramentas, mas ele vai embasar também as estratégias. O que eu destaco ...eu acho que motivação é um fenômeno mais intrínseco ... a ação da gestão sobre isso é mais estímulo, mas quem se motiva são as pessoas, então eu não daria muito destaque. Eu acho que a questão de cultura eu acho uma questão importante ... na realidade ... a cultura os valores vão determinar as estratégias, a cultura organizacional ela é fundamental para dar o direcionamento ... eu não conheço nenhum caso de grande s mudanças estratégicas que não passem por um conjunto de valores de princípios que aquele grupo compactua para a partir daí definir as estratégias. Então é fundamental dominar ... conhecer quais são esses valores, discutir, entender melhor (risos), desvendar (risos) como fala a Maria Tereza Fleury (risos). .. desvendar a cultura éu acho que isso é fundamental também. Olha eu destacaria essas duas coisas, viu? Dentro desses conceitos ...

Ro – Você acredita que outras áreas das ciências humanas, tais como, sociologia, psicologia, antropologia, política etc. podem auxiliar na formação das teorias da Administração de Pessoas? Como?

EAC – Olha eu ... a resposta é sim (risos) ... e eu acho que são todas as ciências do comportamento ... não dá para falar de gestão de pessoas hoje sem falar em comportamento ... quer dizer, se você tirar a parte comportamental, vai sobrar a parte funcional (risos, tá certo? Então todas essas ciências têm, têm, contribuições essenciais à gestão de pessoas: a psicologia, tratando dos aspectos individuais, né?; a antropologia, tratando do, que vai nos ajudar a entender a cultura (risos) ,né?; a ciência política que te

permitir entender toda a estrutura de poder, de autoridade, na organização; a sociologia que te permite entender os fenômenos grupais, de identidade, de cultura também (risos); e que mais ... eu acho que são esses que você colocou. Eu acho essencial, eu acho que gestão de pessoas é ciência humana, e está muito desenvolvido em cima dos conceitos e teorias desenvolvidas por todas as ciências humanas, que regula toda a ... todos os sistemas animados ... é aquela história do Eric Cristie dos sistemas (fim do lado A) ...

EAC – (continuação) mas ele fala que os sistemas inanimados como máquina, são regulados pela física, pela química, pela matemática pelas ciências mais ... mais exatas pelas leis bem definidas. Ou seja, os animados são regulados por outro conjunto de leis que é o conjunto de leis da psicologia, da sociologia, da antropologia (risos), da ciência política, né? E que esses dois sistemas ... então às vezes as pessoas erram quando querem aplicar as leis dos sistemas inanimados aos animados ... então por exemplo especificação de cargo, você faz uma analogia com a especificação de material e acha então que você pode definir requisitos mínimos para as pessoas como você define para ... para o material, né? Tem que ter tal dureza, tal coloração (risos) ... tal conformidade (risos) ou tanto tempo de cargo, tanto de experiência, tal tipo de cursos ... como se material e pessoa fosse a mesma coisa ... mas a aplicação de lei nessa analogia pressupõe que pessoa e material ... as leis que regulam um e o outro sejam as mesmas, e não são.

Ro – Com relação às suas atribuições, qual é aquela que você deve perseguir com maior ênfase e que lhe traz maior satisfação?

EAC – Eu devo responder como professor (risos)?

Ro – (Risos).

EAC – É que como eu sou careca eu uso vários chapéus (risos), né? Olha, como professor, que é o que eu mais gosto de fazer, é .. é ensinar e orientar, né ... eu me gratifico muito ainda dando aula principalmente quando o grupo é interessado (risos) ... eu me gratifico muito orientando trabalhos também ... a minha lista de orientações realizadas é grande ... mas eu gosto, eu fico contente quando ... quando um aluno meu defende a tese, fico contente quando um aluno meu ganha um prêmio (risos), eu já tive alguns, então isso são coisas que me gratifica. Na área de gestão de pessoas também eu fico contente quanto eu consigo dar algum tipo de contribuição que seja original, né? Ou quando eu vejo as pessoas aplicarem aquilo, ou pegarem aquilo e desenvolverem, de certa forma você está multiplicando, então isso também é gratificante. Que mais ... ou quando você realiza um projeto de consultoria que você vê que traz aprendizado para equipe, né? Isso também gratifica. Acho que todas essas coisas, a gratificação não é ... não é a gratificação financeira que compensa, é a realização que isso traz. Eu acho que isso é muito importante. Bom, meu conceito de recompensa ... eu já te falei ... é que é decorrência daquilo que você faz ... mas tudo bem ... eu não sei se eu te respondi o que você queria.

Ro – Não, tá ótimo. Bom, ...

EAC – Bom, o que eu tenho visto que a área de RH que eu te falei está se tornando mais estratégica. Há tempos atrás o pessoal questionava se esta área iria desaparecer (risos), né? E eu falava que a área estava mudando muito ... mas o que iria desaparecer era a forma taylorista de gerir a área (risos) ou a forma burocrática de gerir a área. Mas que a área estava se tornando cada vez mais estratégica. E hoje agente está assistindo um pouco isso acontecer. Então essa é a grande transformação. Quer dizer, a gestão de pessoas não é só uma mudança de nome (risos), tá? É uma mudança que dá uma relevância muito maior para essa função de ... de ... de pessoas nas organizações ... qualquer tipo de organização. Não é só no setor competitivo. Também no setor não competitivo, né? No setor governamental a gestão de pessoas está se tornando cada vez mais importante. Outro dia eu dei aula no curso aqui de assistentes da ... da USP. Aí você vê como é que é importante fazer um curso desse, criar uma linguagem comum, as pessoas se desenvolverem. É, mesmo num sistema público que tem ...que é muita regulado que é muito engessado pelo excesso de regulamentação externo inclusive, mas tem um espaço enorme para você desenvolver, você desenvolver a organização a partir do desenvolvimento das pessoas, tá? Então, e logicamente isso traz como conseqüência que essas pessoas também tenham as suas posições elevas nas suas organizações. Você pergunta sobre o impacto para elas ... o impacto é de crescimento em seus vários sentidos: crescimento da competência, crescimento em termos de mudança de posição (risos), é ... mas principalmente a pessoa passa por uma posição de contribuir mais, né?

Ro – Um autor bastante conhecido na área de RH no Brasil é o prof. Chiavenato. Ele aponta 12 tendências da ARH que extraí, na íntegra, da tese de doutoramento do prof. André Luiz Fischer da FEA/USP (p. 131). Elas são:

EAC – Olha, eu destacaria aqui ... essa idéia de ênfase na cultura organizacional participativa e democrática e a contínua preparação da empresa e das pessoas para o futuro. Eu vou começar comentando essa última (risos) Eu acho que Nem pessoa nem empresa vai para algum lugar se não souber para onde (risos) ... então essa visão de futuro ela é importante para a empresa, porque a maioria dos projetos relevantes eles são de longa maturação. Então, quem não sabe para onde vai (risos), fica no meio do caminho. É ... as pessoas também, elas precisão ter visão de futuro. Quer dizer, a pessoa que não ... não ... tem visão de

futuro, que não tem perspectiva ... ela fica sem perspectiva. Então não tem como se motivar, então ela não tem como se comprometer com nada ... a vida dela fica vazia (risos), certo? Então, todos nós estamos sempre tentando olhar para o futuro., né? Tentando enxergar (risos), tá certo, um caminho. Enxergar ... enxergar o nosso papel como é que nós vamos trilhar esse caminho. Por isso que eu acho que a perspectiva estratégica é importante para a empresa e para as pessoas. E eu acho que você usou muito bem a palavra contínua ... eu acho que isso aí é um processo contínuo (risos), não acaba nunca (risos), vai ser sempre assim (risos). Toda empresa sempre vai estar pesquisando continuamente o seu futuro e todas as pessoas vão estar continuamente querendo enxergar o seu futuro. Outro dia o meu pai fez noventa anos. Aí eu liguei para ele e falei: Está tudo bem aí? E ele falou: Está tudo bem ... eu tô tocando a minha horta ... a única coisa que não está bem é que não estão querendo renovar a minha carta (voz embargada, risos emocionados, momento de certa comoção).

Ro- (risos).

EAC – Bom a segunda vai, a F. ênfase na Cultura ... eu acho que isso eu já falei um pouco, a ênfase na cultura, né? O que eu vou fixar mais é na questão participativa e democrática. Eu acho que no mundo inteiro esse espaço para ... para imposições de cima para baixo (risos), para decisões só tomadas com base na hierarquia, para um estilo de gestão autoritária, ele é uma cultura que está se esvaindo, cada vez isso ... e as organizações fazem parte da sociedade (risos), né? Então é um fenômeno que acaba acontecendo também nas ... nas organizações. Eu acho que num processo de, para te dar um exemplo, num processo de ... de mobilização das pessoas, acrescentar alguns desafios, né?, existem lideranças, mas não é qualquer liderança, e não é só um chefe. Precisa realmente de um líder autêntico, um líder, não estou falando de liderança carismática que é um modelo extremo, mas um líder que mobilize as pessoas para a mudança, uma liderança transformadora. Então, esses ... eu acho que o estilo democrático, o estilo participativo ele ajuda a comprometer as pessoas. Se você é pai ou mãe da criança, se você ajudou a desenvolver uma idéia, né?, você fica comprometido com ela. É diferente daquela situação de onde aquela idéia veio você não sabe de onde, alguém fala oh, para você, aquele conceito de participação: esteja participado que (risos) o teu papel aqui é fazer isso (risos), tá certo? São graus de comprometimento totalmente opostos. Então, então ... eu ... eu acho que cada vez mais nós temos que ... nós vamos conviver com culturas organizacionais mais abertas, né? Nós vamos conviver com ... com participação , né?, maior das pessoas, com engajamento maior, né?, e uma contribuição maior em decorrência disso, tá? ...

Ro – Ótimo. Você diria que a área de Administração de Pessoas tem conquistado espaço dentro das empresas relativamente às outras áreas da empresa? De que maneira isso tem-se dado? Explique.

EAC – É eu já falei u pouco disso também. Ela ganha espaço na medida em que ela trata de questões mais estratégicas. Tem uma grande discussão aí ... que é uma discussão, a empresa privada fala do ... o RH voltado para o negócio (risos). Que todo mundo mas o que cada um fala não é a mesma coisa que o que cada outro (risos) Não é ... cada um fala com sentido diferente. Então, então às vezes eu faço uma discussão com ... quando eu dou aula para executivos, né, eu faço uma discussão com eles, né?: Que raio é esse do RH voltado para o negócio? O que que significa você fazer a gestão de pessoas voltada para o negócio. Para mim, é fazer a gestão de pessoas voltada para a missão da empresa e para a sua estratégia, né? Seu intento básico e para a sua estratégia, que envolve os seus objetivos, as suas políticas ... para mim é isso, né? Agora, você pode fazer isso mais focado numa determinada área ou você pode fazer isso de uma forma mais genérica, ou você pode ficar num nível mais estratégico, ou num nível mais instrumental, nÉ?, mais tático, né? Tudo isso é uma questão de alinhamento de todo processo de gestão de pessoas ao processo de gestão estratégica, né? Você em todos os níveis ... você está ... quando eu falo é nível ... nível estratégico, tático e operacional você está atuando de uma forma alienada, né, entre a estratégia da organização e a estratégia de RH, que deve fazer a gestão de pessoas e que deve fazer parte delas., né? Ela deve estar contida (risos), né? na estratégia do ...

Ro – do negócio ...

EAC – Do negócio. Então em todas as fases: formulação, implementação (risos), avaliação, feedback. Todas as fases eu acho que você tem que estar alinhado, e alinhado e contribuindo , né, para a realização dessa missão, desse intento. E é lógico que quanto mais você contribuir, né?, maior importância vai ter. Hoje, isso é muito avaliado: qual é a contribuição? Quem não agrega valor tem vida curta (risos).

Ro – Diversos autores da Administração de Pessoas contemporâneos afirmam que essa área deve buscar o comprometimento das pessoas e não mais controlar o seu trabalho. Você concorda com essa afirmação? Explique.

EAC – Bom, sobre o comprometimento eu concordo totalmente (risos), né? Agora, sobre não mais controlar o trabalho é uma questão que pode dar margem à confusão. Por que, muitas vezes quando você propõe ... eu por exemplo sou um autor que já escreveu sobre isso (risos), né? Eu contraponho uma estratégia que eu chamei de controle a uma estratégia de comprometimento, comparando dois modelos de gestão de pessoas de organização de trabalho. Agora, o fato de você buscar o comprometimento não quer dizer que não não haja controle. O problema é como esse controle é feito e quem faz (risos). Certo. Porque no

modelo de comprometimento o controle é um controle mais social, controle feito pelo grupo, e não um controle formal de cima para baixo. Mas isso não quer dizer que o sistema não tenha controle. Às vezes o controle social é muito mais forte do que o controle formal, né? Então, a ... a ... a questão de não mais controlar, não é bem assim ... é mudar a forma de controle (risos), né? É dessa maneira que eu vejo.

Ro – Qual é a relevância da Administração de Pessoas para o mundo do trabalho contemporâneo?

EAC – Olha, o mundo do trabalho tem sido .. hoje enfrenta desafios extremamente sérios, né? Você tem um monte de gente falando em fim do emprego (risos). Vende livro para caramba (risos). E, você tem gente falando de novas modalidades, né? Você tem gente falando em mudar toda a legislação trabalhista, flexibilização, certo que tem um impacto importante no trabalho ... você tem mudanças econômicas acontecendo que tornam esse mundo de trabalho mais global (risos). Da mesma maneira que você tem a globalização de produtos e serviços você tem a globalização do mercado de trabalho. Tem empresa americana vindo recrutar no Ceará (risos). Então esse mundo está mudando muito .. e tem grandes desafios ... você tem problemas seríssimos no mercado de trabalho brasileiro. Quer dizer, começa com um grande contingente de pessoas que nem faz parte da PEA (risos), tá certo, então, você tem um grande contingente de brasileiros que não faz parte da População Economicamente Ativa. Depois você tem a coisa do primeiro emprego, né? Falar em fases. É aí a coisa do primeiro emprego a coisa não ... não ... decola. Você tem uma oferta de pessoas no mercado de trabalho muito maior do que a demanda. Você pega os programas de treinee, a relação candidato/vaga das boas empresas para se trabalhar ela é no mínimo dez vezes maior do que a relação candidato/vaga das melhores universidades das várias especialidades. Tem até um artigo sobre isso fazendo essa comparação. Então é dez vezes o desafio maior do que o vestibular (risos), de escolas nível A, né? Então, o recém-formado hoje, o fato de ele se formar não quer dizer que ele tem emprego. Ele vai enfrentar uma batalha maior do que ele enfrentou ... dez vezes maior pelo menos (risos) do que ele enfrentou para entrar na faculdade, numa boa faculdade. Então, você tem problemas dessa ordem, né? Depois você tem o problema de você estar empregado, ou de alguém que tinha algum tipo de trabalho ele não só manter isso, como conseguir desenvolver, né? Então hoje você tem várias modalidades de formas de trabalho que, além do emprego, você tem o que ... você tem cooperativos ... de trabalho ... que está crescendo, pessoas que trabalham com microempresa. Tem certos setores hoje de atividades com desenvolvimento de softwear e essas coisas que é tudo microempresa. Pessoal que desenvolve softwear para bancos (risos), isso aí é tudo microempresa. Então é outra modalidade de vínculo. Você tem o autônomo, né?, que emite o seu RPA (risos) e você tem até aqueles que batalham para ser estagiário a vida inteira, né? (risos). O que espicha o curso dele para ficar mais tempo no estágio para tentar passar essa barreira do .. do primeiro emprego, né? Então você tem ... isso só para dar alguns exemplos do ... das fases iniciais ... do processo do mercado de trabalho. Depois durante o desenvolvimento você tem uma competição intensa hoje no mercado de trabalho. Isso tem uma razão que o emprego é uma modalidade de trabalho que cresceu após a Revolução Industrial, mas isso trouxe uma qualidade da relação de trabalho muito melhor (risos), tá certo? Então quando a gente vê essas outras modalidades, a relação vínculo ele traz com ele uma precarização dessa relação de trabalho. O cara que é autônomo ele não tem os mesmos benefícios que o empregado, né?, para encurtar a história (risos). Então, os que têm são muito disputados ... e esses empregos eles estão sujeitos às mudanças tecnológicas, às mudanças econômicas, né?, que vão também afetar o mercado de trabalho. E junto com isso você tem um crescimento da oferta de pessoas mais qualificadas também, ou mais tituladas (risos), muito grande, certo? Há uma proliferação quantitativa, pelo menos, de formação de nível superior, né?, que joga um monte de gente no mercado de trabalho uns melhor preparado outros menos, né? que vão aumentar essa concorrência. Então eu vejo uma relevância assim muito grande da gestão de pessoas em todas as suas funções. Quer dizer, desde uma preparação, desde a orientação vocacional lá da ... do indivíduo atrás quando ele opta por ciências humanas, exatas ou ...

Ro –Ou biológicas ...

EAC – Até uma orientação de carreira nas diversas fases da vida profissional. Hoje você tem, você tem o indivíduo que se aposenta ainda com muito tempo para se trabalhar ... eu conheço um monte de executivos que eles estão ... eles estão já chegando na época de se desligar de empresa e eles estão preocupados com o que eles vão fazer depois. O pessoal chama isso de pós-carreira ... na realidade é uma continuidade de carreira de uma outra forma, né? Tem um monte de executivos hoje acontecendo isso ... por quê? Porque ele tá no pique ainda, ele tem muito para contribuir, só que por uma regra (risos), baseada numa análise lá do passado, do presente muito menos do futuro, uma regra que impede que ele continue ali, né? E tem outras razões para essas regras porque se você também não mudar em cima o que está em baixo também não desenvolve (risos) ... questão da carreira. Então ... mas você tem hoje a necessidade de orientação sobre carreira, né?, ela é muito maior do que no passado, por todas essas condições. Ela é muito maior ... em todas as fases. E até quando agente faz aquele exercício lá com a turma, de fazer o planejamento individual de carreira etc., eu costumo falar para o pessoal: Olha, é simplizinho aí, oh, ... um instrumento dá para ... a primeira vez que você faz é meio difícil, é meio vago,

mas você pode enriquecer isso ao longo do, do ao longo do desenvolvimento da sua experiência, da sua competência. Você pode refazer isso ao longo do tempo ... e você vai precisar fazer isso ao longo do tempo, ao longo de toda a tua carreira, inclusive no pós-carreira (risos). Não é?

Ro –Uma revisão, né?

EAC – Isso aí é uma coisa fundamental. Mas eu acho que também o gestor de pessoas numa organização ele pode ser um agente de mudança, ele deve ser um agente de mudança. Por um motivo muito simples, é porque ele domina a parte comportamental ou deve dominar. E agente sabe que as grandes dificuldades de implementação estratégica, de implementação de mudanças são de caráter comportamental. Estão ligadas às pessoas e a forma como as pessoas são geridas. Numa tese de .. do Fishmann sobre implementação estratégica, ele pesquisa as barreiras na implementação estratégica. PArtindo já de uma constatação de outras pesquisas que sei lá 80% das estratégias não são implementadas. A hora que você pesquisa as barreiras, essas barreiras elas ... eu diria que 90% se refere às pessoas e à forma como as pessoas são geridas ou não geridas (risos). Então, esse problema eu acho que é um problema de ... a mudança né e eu acho que estratégia da direção da mudança (risos) eu acho que implementar uma mudança você entender de comportamento é fundamental, trabalhar com as pessoas também é fundamental, mobiliza as pessoas, estimular, engajar, criar espaço para a participação, desenvolver, é isso, tá? Isso é gerir pessoas. Isso tende a crescer. Qual empresa que não precisa mudar?

Ro - Lógico.

EAC – Qual organização que não precisa mudar? E eu acho que tem outro papel aí para o profissional de gestão de pessoas que realmente é no que se refere aos stakeholders da organização. Essa ... essa idéia dos stakeholders é você considerar os diversos grupos de interesse da organização. Então, em vez de pensar só no acionista (risos), você tem que pensar nos clientes, nos colaboradores, né? E eu acho que quem é um profissional de gestão de pessoas ele tem que essa relação com o colaborador dentro de uma perspectiva estratégia, que a gente pode chamar de uma gestão de parceira, de uma gestão compartilhada é fundamental. Porque você não consegue manter uma imagem favorável junto aos seus clientes se você não praticar aquilo que você prega junto aos seus colaboradores, tá certo? Eles que vão estar lá representando a sua estratégia. Eles que Vão estar lá falando com o cliente. Se eles não estiver comprometidos, muito daquilo que o diretor idealizou não vai encontrar respaldo na prática (risos).

Ro – Para que serve, em linhas gerais, a função de Administração de Pessoas nas empresas? Explique.

EAC – Bom, eu acho que a administração de pessoas ... eu acho que a gente já falou muito sobre isso (riso). Eu acho que a administração de pessoas ela serve para: ah ... ah ... ajudar a conseguir o intento da organização através das pessoas e dessa gestão, é isso. No fim é, vamos chegar lá junto (risos). O que que tem de convergente entre o interesse das pessoas e o interesse da organização, né? É que é que a organização cresça, viva mais de cem anos (risos), ganha participação maior no mercado, garanta o emprego de todo mundo, uma boa qualidade, um bom desenvolvimento, não é? Esses são interesses convergentes, são interesses dos dois. Então, é .. é .. trabalhar as pessoas e trabalhar os interesses convergentes entre a organização e as pessoas, e não polarizar as divergências, para mim essa é a finalidade principal da administração de pessoas em qualquer organização.

Ro –Tá ótimo professor. Agradeço imensamente ...

(Fim da entrevista)

05/11/2004
Luiz e Rodrigo Bombonati

APÊNDICE D

CONVITE PARA A ENTREVISTA

e-mail 1

Caro EE, tudo bem?

Bom, conforme conversamos, gostaria de agendar a nossa entrevista para a semana do dia ..., ou seja, para a semana que vem. Lembro que você me disse que iria viajar. Poderíamos marcar a entrevista para o dia (...), no horário que for melhor para você? Por outro lado, gostaria de lhe pedir a indicação de 4 ou 5 colegas seus do MBA, que atuem, há algum tempo, na área de RH, a fim de que eu possa escolher uma pessoa e fazer a mesma entrevista que farei com você. Seria possível? Desde já, agradeço pela sua contribuição e fique à vontade para agendar uma outra data. Forte abraço, Rodrigo

e-mail 2

Prezado(a) EE, EAs ou EAc, boa tarde.

Gostaria, inicialmente, de agradecê-lo por aceitar o convite, feito por intermédio do X, para participar desta fase de minha dissertação que se perfaz com as entrevistas de profundidade. Operacionalmente, a entrevista terá uma duração máxima de 50 min, sendo que lhe farei perguntas sobre a área de Recursos Humanos, nada muito específico à sua empresa - apenas quando houver a necessidade de exemplificar algum ponto que nos parecer importante, ficando o conteúdo da resposta a seu critério. Vale ressaltar que tanto o seu nome como o da sua empresa não serão divulgados em nenhum momento de meu trabalho, apenas o ramo de atividade e a sua posição na organização, a fim de que eu possa contextualizar esta parte empírica. Assim, gostaria de saber se poderíamos agendar a sua entrevista para o dia (...). O local de encontro fica à sua escolha. Mais uma vez, agradeço-lhe pela ajuda, posto que, como sabemos, esta é, geralmente, a fase mais complicada de uma pesquisa acadêmica. Sinceramente, Rodrigo Bombonati

e-mail 3

Olá, tudo bem?

Sei que para você deve estar uma correria. Mesmo assim, vamos lá. Bom, nesta reta final do mestrado, farei algumas entrevistas de profundidade com profissionais de diferentes áreas ligadas a RH. Uma delas refere-se às associações ou entidades relacionadas a essa área. Assim, gostaria de saber se você poderia me ajudar com a indicação de alguns representantes da Aparh ou da Abrh para que eu possa realizar esta etapa de meu trabalho. Na entrevista, abordaríamos o papel das associações para o desenvolvimento da área de RH nas empresas, bem como as impressões do entrevistado quanto a esta área. A X me recomendou uma pessoa que me indicou o Vicente Teixeira da Aparh. Entretanto, não obtive resposta. Na verdade, preciso de dois sujeitos de pesquisa. Caso seja possível, posso te fornecer maiores e melhores explicações acerca do assunto abordado. Desde já, agradeço pela sua colaboração. Rodrigo

e-mail 4

Prezado, boa tarde.

Estou terminando a minha dissertação de mestrado na área de RH aqui na FEA/USP e encontro-me na fase de pesquisa de campo, mais especificamente, das entrevistas. Nesse sentido, gostaria de saber se o sr. poderia auxiliar-me nesta derradeira etapa sendo um dos meus sujeitos de pesquisa. Em linhas gerais, estou fazendo entrevistas estruturadas sobre a área de Recursos Humanos, acerca de sua constituição histórica e a sua aplicação atual. Operacionalmente, a entrevista terá uma duração máxima de 50 min. Vale ressaltar que o seu nome não será divulgado em nenhum momento de meu trabalho, apenas a sua posição enquanto pesquisador, a fim de que eu possa contextualizar esta parte empírica. Assim, gostaria de saber se poderíamos agendar a sua entrevista para a semana do dia (...) no período da manhã. O local de encontro fica à sua escolha. Mais uma vez, agradeço-lhe pela ajuda, posto que, como sabemos, esta é, geralmente, a fase mais complicada de uma pesquisa acadêmica. Sinceramente, Rodrigo Bombonati.

APÊNDICE E

Sugestões para estudos futuros

De modo a aprofundar os conhecimentos críticos na área de administração de pessoas, procurando questionar as suas técnicas e práticas no mundo do trabalho atual, propõem-se os seguintes temas:

Olhar dos agentes

1) Levantamento da percepção dos funcionários não ligados ao RH quanto às práticas de administração de pessoas;
2) Compreensão da visão de altos executivos das empresas quanto ao RH de suas empresas;
3) Separação da visão dos agentes de empresas diversas quanto ao RH em grupos funcionais (marketing, finanças, logística etc.);
4) Estudo comparativo da visão dos funcionários de empresas distintas quanto ao RH em duas situações: 1) empresas com alto desempenho e com retorno financeiro satisfatório e 2) empresas com baixo desempenho e com retorno financeiro insatisfatório;
5) Entendimento da visão dos funcionários de RH de uma empresa comparando as respostas com as dos outros profissionais da mesma empresa;
6) Examinar os níveis de decisão dos agentes de RH nas empresas que atuam;
7) Pesquisar a formação e o perfil do profissional de RH historicamente em algumas empresas.

Produções simbólicas

1) Estudo da disciplina de RH ministrada nas maiores faculdades de administração do Brasil, tendo em vista a análise de conteúdo e da bibliografia utilizada;
2) Estudo dos livros mais vendidos na área de RH quanto às suas referências bibliográficas e metodológicas;
3) Pesquisar os temas e as metodologias das dissertações e teses produzidas na área de RH no estado de São Paulo;

4) Pesquisar as mudanças de conteúdos ministrados na área de RH nas faculdades de administração, durante um certo período de tempo;
5) Entender o conteúdo de revistas e jornais comerciais voltados à área de RH, utilizando a análise do discurso da lingüística contemporânea;
6) Investigar a epistemologia das produções de RH nos últimos congressos nacionais *vis-à-vis* a tese de livre-docência do Prof. Dr. Gilberto Martins da FEA/USP;
7) Investigar quais são os autores mais citados na área de RH pelas produções acadêmicas e comerciais, comparando-as.

Mudanças nas organizações

1) Pesquisar as mudanças ocorridas em uma organização no que se refere ao RH, tendo como método um estudo de caso;
2) Investigar as mudanças propostas pelo RH em uma empresa e as conseqüências geradas para os trabalhadores;
3) Entender quais projetos a área de RH possui como primordiais e como os executa nas empresas.

Construção do objeto

1) Pesquisar a possibilidade de construção de um campo da administração de pessoas a partir das teorias e metodologias de Pierre Bourdieu;
2) Levantar os capitais simbólicos e materiais que legitimam o campo da administração de pessoas em uma determinada empresa.

A sugestão de tais temas apenas possui sentido se o olhar estiver adequado ao que se propôs nesta pesquisa. Ou seja, analisar esta área que medeia relações sociais somente adquire relevância na medida em que se investiguem as formas de dominação e subsunção do trabalhador.

Isso porque se entende que os desafios intelectuais no mundo do trabalho devem, de fato, servir alguém. Aqui, mostrar as ranhuras e desvelar os interesses que se apresentam desinteressados economicamente parece uma tarefa arriscada, porém,

intelectualmente, desafiadora, tendo em vista trazer à consciência os imponderáveis que violentam, simbólica ou materialmente, as relações humanas.

APÊNDICE F

Texto produzido para defesa de dissertação de mestrado do dia 20/12/2004[104] intitulada: *"... como se fosse máquina": contribuições sociológicas para uma leitura crítica do sentido da administração de pessoas.*

Rodrigo Bombonati de Souza Moraes

"... como se fosse máquina":

Inspirando-nos em Chico Buarque, escolhemos este título, pertencente a uma das estrofes da letra e música *Construção*, por diversas razões que ora discorremos. O compositor retrata o mundo do trabalho nos idos dos "anos de chumbo" de nossa recente história, momento em que a economia ia bem, o povo mal[105]. Denuncia, naquele momento, o trabalho aviltado e sem significado, retratando ainda as condições sociais numa metrópole brasileira qualquer que, somente interrompe sua rotina, seu cotidiano, com um corpo morto estendido no chão que lhe atrapalha o *tráfego*, o *sábado*, o *público*. Essa imagem de ruptura nos remete à idéia do sujeito *blasé*, de Baudelaire, que não mais se espanta ou se admira com nada do que ocorre no caos das cidades modernas, dadas as formas triviais que tomou.

como se fosse

Os termos reiteradamente no subjuntivo apontam uma possibilidade, uma incerteza, uma potencialidade que, realizada ou não, são expressões por demais reais para prescindirmos de uma reflexão mais crítica. Esses introduzem uma analogia, uma comparação em relação ao termo seguinte, no caso, *máquina*. Daí a genialidade do autor

---

[104] Revisto em 28/07/2006 para ser anexado ao corpo do trabalho, conforme sugestão de um dos membros componentes da minha banca de defesa, o Prof. Dr. Ricardo Luiz Antunes (titular do IFCH da Unicamp).

[105] "Em *Construção* pode-se decodificar não apenas o 'problema social' do operário não-qualificado, que se expõe à morte pela precariedade das condições de segurança no trabalho, mas, alargando-se o campo, pode-se ver aí a alegoria do corpo social fragmentado, de uma sociedade desintegrada e mutiladora, que *isola* os indivíduos. Violência da metáfora da queda. Violência da vida política. Violência da vida econômica. 'A economia vai bem, mas o povo vai mal', é a frase de Médici, que serve de epígrafe para o 'Milagre Brasileiro' dos inícios da década de 70". Neste trecho de Adélia Bezerra de Meneses, pertencente ao seu livro *Desenho mágico: poesia e política em Chico Buarque* (São Paulo: Ateliê, 2003), percebemos o forte conteúdo crítico da letra. A despeito do momento histórico pretérito, não podemos camuflar as diversas formas de violência simbólica e material no mundo do trabalho. Contrariamente, devemos enunciá-las para denunciá-las.

em não permitir a redução do homem ao objeto inanimado, mesmo que se lhe assemelhe nos aspectos relacionados ao seu trabalho rotineiro e à sua posição social enquanto meio para a reprodução do sistema.

máquina

Não por menos, esta imagem de máquina pode-nos remeter a diversas representações que passam, inicialmente, pela sua lógica interna, com um sem-número de peças, metódica e racionalmente organizadas, dando-lhe sustentação e funcionamento, a fim de cumprir a sua existência: produzir. Ainda, podemos destacar o seu caráter histórico. Sabemos, desde o ginásio, que as máquinas sempre (?) existiram, seja como um simples instrumento de caça, pesca, guerra, seja como uma complexa parafernália, isolada ou em série, para produzir à caça, pesca, guerra. Contudo, a metáfora de que nos apropriamos neste trabalho foi aquela da Revolução Industrial que não pertencia ao caçador, coletor, guerreiro, mas ao dono que os contratava para, confinados numa fábrica, operar as máquinas, deles alienadas, produzindo bens ou mercadorias para vestir ou equipar outros caçadores, coletores, guerreiros. Neste processo, a máquina e os contratados são partes da produção, indispensáveis, porém diferenciadas. Nem Chico nem nós nos esquecemos disto. Porém, ao suspender tais diferenças e colocar a eficiência e a produtividade como fins do processo produtivo, algumas pessoas esquecem-se e a mesma racionalidade utilizada para a máquina produzir mais e melhor converte-se em técnica para os contratados produzirem mais e melhor. Não é, mas é como se fosse.

contribuições sociológicas

Olhar para compreender tal processo, não apenas em sua aparência – máquinas e contratados funcionando, mexendo-se, movimentando-se –, mas em suas implicações lógicas e sociais, é necessária a adoção de uma lente, de óculos que nos direcionarão, balizarão, para, a partir das teorias que os estruturam, conseguirmos separar máquinas de contratados e analisar como as pessoas que pensam nos contratados assim o fazem. A sociologia, enquanto óculos diferenciados para ver as pessoas em suas relações em grupo, mostra-se uma lente adequada para entendermos como as relações sociais produzem símbolos, significados, crenças, diferenças, poder, teorias, legitimações, adesão, e como estes produzem as relações sociais de modo a lhes dar sentido. Assim,

pudemos construir o nosso objeto de estudo – a administração de pessoas, mais especificamente – não apenas abordando os seus aspectos teóricos – teorias e técnicas produzidas – como também em seus engendramentos e desdobramentos histórico-sociais. Para tanto, valemo-nos de diversos autores das ciências sociais, de diferentes correntes de pensamento e posicionamentos metodológico, evitando, contudo, degenerar ou em *ecletismo*, ao procurarmos manter a originalidade dos conceitos, ou em *reducionismo* – adoção direta de procedimentos de uma ciência para outra sem as devidas mediações. Para tanto, optamos por esse *pluralismo metodológico*[106], dada a fragmentação mesma do nosso objeto de estudo, a fim de que o nosso olhar pudesse ser amplo o suficiente para abarcar as diversas dimensões da administração de pessoas.

para uma leitura crítica do sentido

Construir o objeto seria, em si, tarefa por demais árdua e extenuante, caso levássemos em consideração as suas diversas determinações, seus diversos limites e delineamentos. Porém, não nos poderíamos furtar de parte desta tarefa para não deixarmos em aberto todas as suas dimensões, fato que poderia comprometer, por um lado, a própria compreensão e os resultados desta pesquisa e, por outro, uma reflexão crítica daquilo que fossemos encontrando no *meio do caminho*[107], posto que não saberíamos onde e como classificar tais descobertas bem como onde e como posicionar a nossa crítica. Podem-nos perguntar se é possível criticar um sentido, uma vez que o sentido é. Respondemos prontamente que sim, por duas razões: a primeira, mais genérica, por acreditarmos, *a priori*, que todas as relações sociais que produzam significados, imagens, *habitus* etc. são passíveis de crítica: este é o trabalho da ciência – seja para Karl Popper (regra da *refutabilidade empírica*) seja para Theodor W. Adorno (Teoria Crítica); e, a segunda, por pensarmos nas possíveis conseqüências que o sentido de um campo de relações sociais promovem no agente, seja contratado seja dono. Senão, adotemos desde já o relativismo cultural como pressuposto e mandemos às favas as mutilações das mulheres árabes.

---

[106] Para uma discussão mais detalhada das patologias metodológicas, ver OLIVEIRA FILHO, José Jeremias de. Patologias e Regras Metodológicas. Revista de Estudos Avançados (IEA-USP) – vol. 9. nº 23. Jan/Abril 1995.

[107] Célebre termo crítico de Carlos Drummond de Andrade.

da administração de pessoas.

Como não estamos tratando de cultura árabe nem mesmo de outro tipo qualquer de cultura, pois que este conceito nos é, até certo ponto, estranho neste trabalho, escolhemos falar da administração de pessoas, por um lado, devido a o coletor ter virado contratado e passado a produzir numa lógica que produz e reproduz mercadorias e capitais, dele alienados, a fim de que ele mesmo pudesse reproduzir-se, hoje em dia menos, por razões bastante objetivas. Por outro lado, ser a administração de pessoas um dos instrumentos para que tal produção seja realizada mais e melhor. Teria uma terceira razão, mas a nossa presença neste local já a pressupõe.

Assim, fizemos um grande esforço para, em quatro capítulos, excetuando-se a introdução e a conclusão, estruturarmos o nosso objeto de estudo em algumas de suas diversas dimensões na tentativa (esperamos que tenha sido exitosa) de entender como essa área de conhecimento e prática humanos sustenta-se, é reconhecida, portanto, legitima-se na atual fase de produção de mercadorias que nada tem de pós, diga-se de passagem.

Uma de suas dimensões é a produção de teorias. Acadêmicos ou não escrevem, pesquisam, examinam, concluem em torno do administrar pessoas em todas as partes do mundo, desde o início do século XX. Entretanto, entendemos que tais pesquisas, baseadas na psicologia, na sociologia, na antropologia, na politicologia entre outras, possuem raízes, não tão distantes de sua origem, fincadas num certo tipo de pensamento: o conservador. No primeiro capítulo *(Contribuições da sociologia para uma análise crítica da administração de pessoas)*, expusemos a necessidade de uma abordagem histórica tendo em vista as disputas dos agentes para a legitimação de sua visão de mundo, em detrimento das visões concorrentes. Ainda, buscamos entender a apropriação daquelas ciências na chave do conservadorismo (longe de axiologias), como sendo uma atitude intelectual que até aceita ou mesmo estimula as mudanças, desde que a variável constante no *coeteris paribus* seja a manutenção da ordem vigente. Ora, manter a ordem nas relações sociais, genericamente, e de trabalho, especificamente, é inalterar as correlações de forças entre os agentes produtores – contratados e donos. Ainda, é permitir uma distribuição desigual de capitais simbólicos e materiais entre os seus agentes que, reconhecendo tal estrutura (ou seja, não compreendendo seus andaimes, logo aderindo a ela) legitimam-na em suas ações. Não à toa, vimos no segundo capítulo (*O lugar da administração de pessoas na teoria da*

administração e A institucionalização do pensamento da administração de pessoas – associações e mídias) como as teorias são produzidas e propaladas por acadêmicos e *homens de ação*[108] para produzir mais e melhor. Além disso, demos uma passada pelas publicações e entidades representativas da área de administração de pessoas, por um lado, para entendermos como tais instituições auxiliam (se é que o fazem) na sustentação simbólica, portanto na reprodução ideológica, da área de RH e, por outro lado, para servir de objeto de questionamento aos entrevistados, a fim de compreendermos o lugar destas instituições no nosso campo de estudo. No terceiro capítulo (A *fala dos administradores de pessoas)* vimos como tais teorias são utilizadas pelos profissionais de administração de pessoas, de recursos humanos, de talentos humanos, gestores de pessoas ou gestores de recursos humanos em suas atividades laborais, momento em que entrevistamos quatro gerentes ou diretores de RH, um representante de entidade ligada à RH e um acadêmico renomado na área de RH. Finalmente, concluímos o trabalho analisando como as diversas transformações da área de RH auxiliaram na sua manutenção: simbolicamente, seu discurso distanciou-se da linguagem conceitual de recursos humanos (das primeiras escolas de administração de pessoas) e aproximou-se da linguagem de negócios (metas, objetivos, eficiência, produtividade, competências etc.); objetivamente, a área foi terceirizada e diversas empresas e consultorias na área de RH surgiram; e, finalmente, os agentes de RH tornaram-se mais generalistas, com uma formação acadêmica mais ampla, necessitando de uma visão de negócios externa. Ainda, precisaram disputar espaço dentro das organizações com outras áreas para convencer outros profissionais quanto à sua utilidade para a empresa, a fim de manterem ou incrementarem as suas posições enquanto uma classe distinta das outras – manter ou aumentar o seu capital simbólico. Para tanto, buscaram e buscam aproximar-se das decisões ditas estratégicas da empresa. Por fim, na introdução *(Introdução)* posicionamo-nos nesta pesquisa ao lado da crítica negativa (que, para nós, possui um caráter destrutivo) de um campo que produz conhecimento e estimula práticas específicas. Ainda, apresentamos a nossa metodologia e o nosso plano de estudo, justificado pela relevância que lá apontamos. Decidimos, destarte, tratar a administração de pessoas não como *blasés*, mas, guardadas as devidas e necessárias proporções, como poetas, que olham, refletem e retratam. Como aqui não é

[108] Termo utilizado por Fiódor Dostoiévski para se referir aos capitalistas ou homens de negócio, pragmáticos e pouco reflexivos.

lugar de *parangolés*[109] (conversa fiada), coloco-me à disposição da banca para a argüição. Obrigado.

[109] *Parangolés e patrões* são termos utilizados por Chico Buarque em sua letra intitulada *A volta do Malandro*.