



Seção de Pessoal, Departamento de Pessoal, Administração de Pessoal, Administração de Relações Industriais, Administração de Recursos Humanos, Gestão de Recursos Humanos, Gestão de Pessoas, ... ou o Multiforme Esforço do Constante Jogo

Alex Coltro (ESALQ-USP) alcoltro@usp.br

Revista de Administração da UNIMEP, v. 7, n.1, Janeiro / Abril – 2009

Endereço eletrônico deste artigo: <http://www.regen.com.br/ojs/index.php/regen/editor/uploadLayoutFile>

©Copyright, 2009, Revista de Administração da UNIMEP. Todos os direitos, inclusive de tradução, são reservados. É permitido citar parte de artigos sem autorização prévia desde que seja identificada a fonte. A reprodução total de artigos é proibida. Os artigos só devem ser usados para uso pessoal e não comercial. Em caso de dúvidas, consulte a redação.

A Revista de Administração da UNIMEP é a revista on-line do Mestrado Profissional em Administração, totalmente aberta e criada com o objetivo de agilizar a veiculação de trabalhos inéditos. Lançada em setembro de 2003, com perfil acadêmico, é dedicada a professores, pesquisadores e estudantes. Para mais informações consulte o endereço <http://www.raunimep.com.br>.

Revista de Administração da UNIMEP

ISSN: 1679-5350

©2009 - Universidade Metodista de Piracicaba

Mestrado Profissional em Administração

Resumo

Este texto procura desenvolver uma reflexão crítica a partir da conceituação mais recente, mas nem tão atual assim, da Gestão de Pessoas, intentando dispor tal conceituação em um horizonte histórico compatível com a prática sócio-econômica empresarial dos dias correntes. Assim exposto, inicialmente é feita uma análise etimológica do termo Gestão de Pessoas, com o intuito de tecer maiores esclarecimentos lingüísticos frente a tal denominação. A seguir, elabora-se uma leitura crítica compreensiva e histórica da administração de pessoas nos países

centrais e, posteriormente, procede-se a igual leitura na ótica nacional, com destaque particular à herança do período getulista/trabalhista, ainda tão influente nas questões jurídicas relacionadas à temática. Feito este percurso, elaboram-se alguns considerandos finais, mas não definitivos, a respeito da complexa imbricação terminológica “gestão de pessoas”, aludindo-se principalmente aos aspectos referentes à opacidade dos mesmos e, particularmente, ao caráter alienante e alienador de tais práticas, em uma ótica sócio-econômico-linguística compatível com o estágio do conhecimento dos dias correntes, quando se destaca o papel do investigador/pesquisador que nesta seara desenvolve uma pseudo-ciência.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas; Raízes etimológicas; Percurso histórico; Práticas de administração de recursos humanos.

Abstract

This text develops a critical reflection of the most recent concept, but not so new in the current days, the *Management of People*, intending to consider such a concept in a historical horizon which is very consistent with the socio-economic entrepreneurial practices in the cotidian. In this way, it is initially made an etymological analysis of the term *people management* in order to make further linguistic distinction and a better comprehension of this paradox denomination. After that, it is done a comprehensive historical and critical reading of the people management in the central world economies. Thereafter, it is developed a similar reading in the national perspective, with particular emphasis on the legacy of the *getulista* labor period, that is still so influential in the legal issues regarding to the theme. Finally, it is developed some considerations regarding the complex imbrications of terminology "management of people" alluding to what was primarily related as the opacity of them, particularly the alienating nature of such practices. All these developed in a socio-economic and linguistic perspective compatible with the current day stage of knowledge of the investigator / researcher who develops a pseudo-science.

Key-words: People Management; Etymological roots; Historical route; Human resources management praxis.

Introdução

A dispersão das diversas disciplinas do conhecimento, devido às limitações humanas, tem sido característica da construção do saber e que tem se sustentado na própria relação do

conhecimento com a linguagem, sendo esta sempre sujeita a interpretação. Nesta mesma multiversidade de conhecimentos e de interpretações, há tempos busca-se uma ponte entre as Ciências Sociais, particularmente a Sociologia, e o mundo da Administração.

Os estudos de comportamento social nas organizações partem de observações e pesquisas feitas dentro das mesmas, com base nas suas realidades e nas características da sociedade como um todo, para que sejam gerais nas aplicações e claras nas restrições. Assim conforme Bernardes (1982), professor titular aposentado da FEA-USP, sempre se procurou *"...onde o administrador pode utilizar-se da sociologia...(sendo que) o administrador não quer explicações somente, quer intervenções...quer explicações do funcionamento dos grupos e times para intervir e conseguir ganhos de produtividade"*. (p.17)

Neste raciocínio, há que se ressaltar que *"...quando um instrumento é transferido de um ramo do saber científico para outro ou de uma ciência para outra, esse instrumento é reinventado, tornando-se então instrumento dessa ciência."*(Orlandi, s/d, p.06) Nesta apropriação e adequação instrumental é que as atividades científicas tornam-se uma prática.

De certa forma, o mundo do conhecimento em Administração tem sido o de apropriação e adequação de inúmeros saberes voltados aos interesses dos gestores. Genericamente em todas as áreas funcionais das organizações, mas particularmente a voltada ao trato com os indivíduos que compõem a mesma. Tal área já foi denominada de Seção de Pessoal, Administração de Pessoal, Administração de Recursos Humanos, Gestão de Recursos Humanos e, atualmente nota-se novas mudanças no enfoque na administração destes chamados recursos humanos, cuja área funcional passou a se denominar de Gestão de Pessoas, provavelmente com conseqüências não apenas de ordem semântica, haja vista que objetiva, segundo pesquisadores e profissionais da própria área, a um resgate dos valores individuais, através do uso mais intenso dos conhecimentos advindos da chamada Psicologia Cognitiva, em uma perspectiva mais humanista.

Tais fatos têm provocado certa inquietude, determinado desconforto para alguns pesquisadores, haja vista uma aparente contradição na denominação da área funcional, certamente não ingênua, que se mostra paradoxal, uma vez que, em termos vulgares, *"Management is getting things done through the others"*. Portanto, onde se instauram tais perspectivas humanistas?

Conheça-se melhor o significado de tais palavras: Gestão e Pessoa.

- Etimologicamente

Gestão

De acordo com Motta (1991) a Administração como profissão, nasceu na área pública para expressar uma função subordinada aos conselhos e às assembleias ou ao poder político. A expressão mais elevada da administração tem origem no século XVII, com a institucionalização mais clara do cargo de ministro: do latim *minus* (menos), que se contrapõe a *magis* (mais), de *magister* ou magistrado. O administrador era, assim, o executor das decisões emanadas dos órgãos públicos superiores ou dos parlamentos e das assembleias legislativas.

De forma análoga a expressão gerência originou-se na área privada para significar a função subordinada àqueles que estão nos conselhos superiores. Gerentes ou executivos eram as pessoas encarregadas de executar as ordens dos diretores, proprietários ou membros dos conselhos de administração.

Os termos administração, gerência e direção foram assim sendo vítimas de ambigüidades e incompreensões, características de saberes que ainda engatinham em suas pretensões científicas, ainda com o mesmo autor. O uso indistinto de tais expressões no Brasil generalizou-se para significar qualquer posição de mando ou chefia.

Como o desgaste era inevitável, nos últimos anos surgiu a palavra gestão, para designar o campo de atuação da administração e da gerência, porém mantendo todas palavras quase que o mesmo sentido, com algumas poucas novidades, segundo Curado, Wood e Lins (1995). O termo gestão deriva de influência francesa (*gestion*) sendo uma palavra mais genérica e engloba tanto o administrador quanto o gerente, que tem significados técnicos distintos. Em inglês britânico, como no francês, a palavra *management* significa a gestão privada e a palavra *administration* significa a gestão pública. Já no inglês norte-americano, cujas escolas de administração são as mais influentes no Brasil, esta distinção não existe.

Assim, gestão é um termo genérico que sugere, tanto quanto os outros termos usados como sinônimos, a idéia de dirigir e de decidir. Mas, ainda pela novidade, sem revelar os preconceitos já existentes quanto aos termos anteriores (gerência e administração).

Pessoa

Segundo Cortine & Haroche (1988), originalmente ‘máscara de teatro’, o termo latina *persona* rapidamente acaba por designar a máscara, a personagem de teatro, ao mesmo tempo que a verdadeira natureza do indivíduo.

O termo toma um sentido jurídico cada vez mais marcado a partir do século II a.C. onde a independência e responsabilidade da pessoa foram então acentuadas. Com o cristianismo, a oposição greco-latina entre a máscara e a natureza do indivíduo vai-se transformar de maneira decisiva: a dualidade que caracteriza a própria noção de pessoa se encobre progressivamente diante da exigência de unidade da pessoa que se acha desde então definida como uma substância racional, indivisível, individual.

Nota-se assim a existência de uma interioridade irredutível do indivíduo à sociedade como algo que pertence particularmente a cada um e que é formada fundamentalmente pelos sentimentos - base de toda a individualidade, inalienável e não dependente de condição social, concordando com Dessler (1996).

A ambivalência do termo *persona* testemunha desta forma uma distância entre as exigências sociais das aspirações individuais. Neste debate sobre a dualidade ou indivisibilidade da pessoa, a questão fundamental está inserida no político, segundo Pêcheux (1988).

Esta dualidade original resiste sob as expressões da unidade: a procura da identidade faz surgir a máscara; a interioridade da pessoa privada se exterioriza na personagem pública. O ser humano como sujeito social é efetivamente um ser duplo, ao mesmo tempo ser e aparência, em acordo com o mesmo autor.

A etimologia do termo *persona* registra assim um fato estrutural sob uma forma destacada dele próprio: o sujeito entra na vida social sob a preexistência de um olhar que domina sua existência individual, de uma exterioridade indissociável do sentimento de sua interioridade.

“...a vida social consagra o sujeito a uma forma de vida separada dele mesmo, a uma máscara de cuja decomposição sai uma impostura e uma regra. ...pode-se compreender então que a impostura, a aparência, a dissimulação sejam inseparáveis do pensamento do político como representação e como forma dupla onde o que está dito, proclamado, mostrado, afixado faz nascer logo o sentimento daquilo que está calado, sufocado, dissimulado ou disfarçado.” (Cortine & Haroche, 1988, p. 39)

Aparentemente, a terminologia Gestão de Pessoas, dados os aspectos etimológicos citados, já não se apresenta tão absurda e paradoxal. Trata-se da própria questão do manipular, do utilizar as pessoas enquanto coisas tanto em seus aspectos mais aparentes quanto nos mais

íntimos e particulares em acordo com as finalidades do administrador. Ainda assim cabem algumas considerações.

O espaço político é onde se estabelecem as relações de dominação, aceitam-se servidões, organizam-se resistências, em consonância com Foucault (1985). A decifração da aparência é assim um jogo crucial do mundo político, onde as lutas se desenrolam objetivando desmascarar o adversário, descobrindo seus mais secretos desígnios sob suas intenções declaradas, intentando penetrar em sua interioridade, antes irreduzível, assim buscando tornar as chamadas exigências ou objetivos sociais em aspirações individuais, sem permitir transparecer que tais objetivos são na verdade estabelecidos por aqueles que detêm o poder estabelecido.

Desta forma se coloca claramente a pesquisadora Casado, comentando o objetivo básico de sua tese de doutorado defendida na FEA-USP na área de Gestão de Pessoas:

“As organizações precisam desempenhar uma difícil tarefa: avaliar o potencial dos indivíduos possuindo um conhecimento apenas parcial de suas personalidades. Como entender e aplicar as características pessoais no cotidiano organizacional, aspectos fundamentais na condução de projetos e no sucesso da tomada de decisões à caminho dos objetivos organizacionais? ...a compreensão e aproveitamento de traços de personalidade e comportamento...conhecendo os tipos psicológicos uma organização conseguiria um melhor desempenho em atividades de gestão de recursos humanos...” (Tese apresenta proposta..., 1998, p.06)

Adivinhar a interioridade de um sujeito e assim adequá-lo às demandas sociais e/ou organizacionais são questões antiquíssimas, indissociáveis do exercício do poder e presentes ao próprio nascimento da reflexão moderna sobre o político, segundo Bernardes (1982). A idéia do indivíduo livre e responsável que sempre causou medo às camadas dirigentes, continua assustando-as, apesar de responder inegavelmente às necessidades atuais. No entanto, as anteriores sujeições pessoais têm sido substituídas, e com sucesso, pela sujeição econômica.

Sendo tais questões tão enraizadas na sociedade, como se situa o pesquisador e como o mesmo pode compreender a sua própria ação na busca de um conhecimento verdadeiro, não necessariamente pactuado com os detentores do poder?

Para Wertsch e Youniss (1987) torna-se essencial examinar as forças históricas, políticas e sociais, assim como o papel da constituição do país enquanto nação como determinante da formulação de questões nas ciências sociais, consideração que Tfouni (s/d) também amplia para as ciências humanas. Assim, deve-se investigar os vários tipos de contextos nos quais as pesquisas se desenvolvem, particularmente o sócio-interacional, o sócio-histórico e também o cultural.

Como não se pode anular o investigador, é necessário estudar o investigador e a situação tão seriamente quanto o objeto em estudo. É importante verificar como as idéias surgiram e como elas cresceram e se desenvolveram. Tanto o pesquisador quanto os sujeitos da pesquisa devem ser enquadrados nestas perspectivas, de sorte que a noção de contexto seja encarada como determinante das investigações e não como acessório incorporado posteriormente.

O contexto existe e se integra na análise, pois todos aqueles que conhecem, vivem em um contexto sócio-histórico, e este influencia a maneira pela qual os fenômenos que investigam são entendidos. Para tanto é necessário um conhecimento da história da disciplina, contextualizando-a histórica e socialmente. Isto é o que se tentará demonstrar a seguir.

- Uma compreensão histórica da administração de pessoal atual nos países centrais

A denominada Administração de Pessoal engloba atividades de recrutamento, seleção, desenvolvimento, utilização e acomodação para os recursos humanos nas organizações. Portanto, são atividades inerentes a todas organizações, estejam tais atividades formalizadas ou não, existam como um departamento ou não. Segundo French (1970), em termos amplos, a função de administração de pessoal deve ser um esforço conjunto de todos os gerentes da organização.

A revolução industrial

Dentre outros aspectos, a revolução industrial consistiu essencialmente do desenvolvimento de máquinas, com a utilização de novas formas de energia com o conseqüente estabelecimento de fábricas nas quais uma grande quantidade de pessoas eram empregadas, com um aumento considerável da capacidade de produção humana, segundo o mesmo autor.

Com o surgimento dos princípios básicos da divisão do trabalho em ambientes fabris, também surgiram inúmeras mudanças nos modos de trabalho desenvolvidos pelos empregados: era necessário começar e terminar o trabalho no mesmo momento, além do estabelecimento de rigorosas regras de trabalho aplicáveis a um grande número de pessoas, também apareceram estruturas organizacionais mais complexas que a das organizações anteriores, conforme Chiavenatto (1979). A maior parte dos empregados trabalhava muitas horas com baixos salários, sob condições extremas de temperatura, poeira, barulho e outros desconfortos, além de muitas vezes serem obrigados a consumir produtos do “armazém da companhia” que praticavam preços abusivos.

O trabalho das crianças em fábricas também era uma prática muito comum, principalmente com aquelas que caíam sob a jurisdição de alguma autoridade legal, não sendo estranhos relatos de ocorrências de situação de trabalho onde crianças de quatro e cinco anos de idade trabalhavam 14 a 15 horas por dia – situação que começou a mudar nos idos de 1835 na Inglaterra, cujo governo passou a restringir tais práticas empregatícias.

O trabalho sempre foi considerado uma *commodity* a ser comprada e vendida e, com a filosofia política liberal então vigente, os governos pouco agiam no sentido de maior proteção dos trabalhadores, segundo Leite e Silva (1997).

As negociações coletivas de trabalho

Surgiram então associações de assalariados objetivando protegerem-se dos abusos dos proprietários e da prática do “*laissez-faire*”, com conseqüente aparecimento de sindicatos e outros agrupamentos que logo começaram a recorrer a greves para se defenderem. Conforme Chiavenatto (1979), tais associações foram tidas legalmente como criminosas e tal situação levou mais de um século para ser revista nos países centrais do mundo industrial. Como conseqüência, atividades violentas eram comuns tanto da parte dos proprietários como dos trabalhadores.

A legalização e a aceitação das negociações coletivas surgiram somente durante a primeira guerra mundial quando foi criado o Conselho dos Trabalhadores nos EUA, entidade composta de representantes de vários departamentos funcionais que se reuniam com os empregadores para discutirem salários, horas de trabalho, condições de trabalho dentre outros aspectos. No entanto, somente na década de 20 e início da de 30 do século passado, nos Estados Unidos, as negociações coletivas foram legalmente aceitas e distinguidas de atos monopolistas, em acordo com Cordeiro (1962).

O movimento da Administração Científica

Este foi um movimento de enorme influência nas práticas de administração de pessoal. O seu fundador, e personagem muito conhecido, Frederick Winslow Taylor, através de inúmeros testes e pesquisas chamadas científicas, estabeleceu alguns princípios básicos da prática gerencial. Para o intuito aqui presente, destaca-se a tentativa de seleção científica da força de trabalho – que tratava de selecionar pessoas com habilidades e capacidades necessárias para executar efetivamente o serviço eficientemente organizado, e o processo de educação e desenvolvimento científico dos trabalhadores, que envolvia treinamento e a

substituição das práticas de capacitação dos trabalhadores nas próprias atividades de trabalho, conforme Aquino (1980).

A principal ênfase deste movimento consistiu na simplificação de tarefas a serem executadas pelos trabalhadores; no entanto, também foram considerados diversos aspectos relacionados às conseqüências do compartilhamento dos ganhos econômicos com os empregados, bem como a importância do reconhecimento individual para melhorias de desempenho, além de recomendar atitudes voltadas ao desenvolvimento dos empregados, bem como ao fortalecimento do treinamento dos mesmos, conforme Chiavenatto (1979). Ressalve-se que os representantes deste movimento sempre foram contrários ao trabalho grupal ou feito em equipes.

Os primórdios da Psicologia Industrial

No início, os psicólogos industriais estavam mais interessados em técnicas de vendas; porém, alguns pesquisadores também estavam preocupados com uma melhor compatibilidade das habilidades dos trabalhadores com suas atividades. Assim, vários trabalhos surgiram, os quais consideravam as atividades laborais em termos de necessidades mentais e emocionais, bem como em termos do desenvolvimento de aparelhos para testes de tais requisitos, segundo Chanlat (1996).

Também foram considerados, em relação à questão da monotonia, a importância das motivações e necessidades individuais para a boa execução dos trabalhos, além de outras aspirações e sentimentos que possibilitariam um melhor desempenho operacional da parte dos trabalhadores, ainda com o mesmo autor. Tanto a chamada Administração Científica, como a Psicologia Industrial nascentes, eram mutuamente complementares em suas preocupações com a adequação humana ao trabalho e com os ganhos de produtividade decorrentes.

A Administração de Pessoal

O surgimento da preocupação com a administração de pessoal apareceu efetivamente em 1883 com um ato legal do governo estadunidense que criou um Serviço federal para o desenvolvimento da administração de pessoal no país, objetivando o desenvolvimento e a progressão dos funcionários com base no mérito, e estimulando práticas progressivas de políticas de pessoal nos setores públicos, segundo Gutierrez (1995).

Tal fato, juntamente com os movimentos anteriormente citados, fez surgir um significativo número de especialistas nas organizações privadas voltados ao trato de tais

questões envolvidas com os recursos humanos atuantes, tais como: agentes de emprego, secretarias de bem-estar, administradores de salários e pensões, especialistas em segurança, médicos do trabalho, especialistas em treinamento, dentre outros.

Tais especialistas foram os ancestrais que deram origem à chamada Seção de Pessoal das organizações, que somou todas estas práticas anteriormente citadas. A evolução de tais práticas juntamente com o surgimento de outras preocupações acabou por dar origem ao chamado Departamento de Pessoal em termos gerais, englobando atividades que inúmeras empresas deram denominações distintas, tais como Relações Industriais, Departamento Sociológico, dentre outros, em acordo com French (1970). Tais departamentos combinavam atividades diversas envolvidas com aspectos legais, médicos, de segurança, previdenciária, saúde, educação, relações trabalhistas, atividades disciplinares, negociações coletivas, restaurantes, recreações, dentre outras.

Evolução da Administração de Recursos Humanos no Brasil

Dentro da chamada realidade brasileira, considerar-se-á algumas etapas históricas básicas de seu desenvolvimento como fonte para compreensão do seu papel. Para tanto, será necessário o conhecimento de algumas fases históricas marcantes do trabalhismo brasileiro, haja vista que os fatos atuais têm profundas e remotas causas históricas. A história de tais processos de administração de recursos humanos nacional é inseparável de sua cultura e sua evolução em termos políticos e sociais, conforme Aquino (1980).

Do começo do século até 1930

O movimento trabalhista no começo do século era bastante intenso, com grande participação do trabalhador na vida da empresa e do país. Esta situação deve-se, em parte, pela influência da imigração européia que em grande contingente havia afluído ao país, notadamente alemães, italianos e poloneses que vieram para São Paulo e para o Sul do país.

Esses imigrantes exerceram grande influência nas relações trabalhistas brasileiras em virtude do seu elevado grau de instrução, de cultura e de politização, quando comparados ao cenário nacional de então, segundo Lobos (1979). Trouxeram experiência sindical que foi incorporada ao ambiente de trabalho, com impacto na conduta do trabalhador brasileiro, promovendo intensa participação operária na vida empresarial brasileira nas primeiras décadas do presente século.

Outro fator a se destacar na participação ativa do trabalhador foi a ausência da intervenção do Estado nas relações trabalhistas. Ademais, as empresas possuíam estruturas organizacionais pequenas, permitindo a aproximação entre patrão e empregado, com possíveis diálogos constantes e sem formalismo.

De 1930 a 1950 – O Getulismo

A partir de 1930, com a ascensão de Getúlio Vargas ao poder, a situação começou a tomar outra dimensão, cujas conseqüências e influências na vida trabalhista nacional podem ser notadas ainda hoje.

Com intuítos diversos e discutíveis, os governantes desta época propiciaram uma enorme produção de legislação trabalhista que possibilitou um relativo domínio político duradouro para tal governo e cujas leis ainda se fazem atuante, como por exemplo: a organização do Departamento Nacional do Trabalho, a concessão de férias, a instituição da carteira profissional, o regulamento do horário do trabalho no comércio e na indústria, a instituição das comissões mistas de conciliação, o estabelecimento das condições de trabalho dos menores na indústria, além de inúmeros outros atos legais, em acordo com Cordeiro (1962).

É marcante a influência da legislação trabalhista de Mussolini, considerada como adiantada nesta época, que dentro outros aspectos objetivava reduzir a influência dos comunistas nas classes proletárias. Se o conteúdo da legislação favorecia o operariado, dando-lhes certas garantias, a sua autonomia estava bastante restringida nas mãos do Estado. Assim, para cuidar de toda esta carga legal, conforme Ferreira, Moura, Saraiva e Figueiredo (1999), foi criado o Ministério do Trabalho, instalando-se desta forma, oficialmente, a presença do Estado nas relações trabalhistas entre patrão e empregado. Também foram estimuladas as bases do sindicalismo nacional, que nasceu sob o manto controlador do Estado e inserido desde o início na estrutura do Ministério do Trabalho.

Desta feita, a partir de 1930 as empresas sofreram o impacto da legislação trabalhista e organizaram-se para responder a tais exigências governamentais, com reestruturações internas que diminuiriam a improvisação do trato das questões trabalhistas, conforme Kanaane (1995). Assim, surgiu a chamada Seção de Pessoal, com a figura do chefe de pessoal contratado geralmente para cuidar das rotinas trabalhistas, das obrigações, dos direitos e deveres do trabalhador, bem como da parte disciplinar. Desta feita, a Seção de Pessoal cuidava dos registros e das anotações dos empregados, procurando manter os cadastros em dia, com enfoque bastante legalista e burocrático.

Este chefe de pessoal, normalmente sem maiores preparos, se envolvia nas atividades burocráticas e disciplinares, concentrado na papelada e nos procedimentos, ficando os aspectos humanos e sociais relegados a segundo plano, em acordo com Dutra (1993). Estas características são bastante típicas do momento histórico, segundo autores da época, haja vista que a chamada mão de obra era geralmente “abundante e barata”, o que levava as empresas a terem pouca preocupação com as mesmas.

O período JK

A partir do período da presidência de Juscelino Kubitschek de Oliveira, o JK a situação trabalhista no país torna-se bem mais complexa. Com a infra-estrutura econômica advinda do período Getulista, JK deu passos importantes para a consolidação do parque industrial brasileiro e do capitalismo local, trazendo vários grupos econômicos multinacionais, que por suas vez trouxeram maiores complexidades tecnológicas e organizacionais, conforme Fischer (1998).

As relações funcionais tornaram-se difíceis e tensas, o grau de aspiração do trabalhador e o nível de escolaridade aumentaram consideravelmente dadas as exigências das novas tecnologias. Desta feita os problemas já não podiam ser resolvidos no âmbito das seções de pessoal. Havia a necessidade de se estruturarem outras unidades para a administração dos recursos humanos, para enfrentarem estes novos desafios. Neste contexto, conforme Gutierrez (1996), foi importada e adaptada no país a idéia da “*Industrial Relations*” estadunidense que passou a se chamar Relações Industriais por aqui.

Como houvesse carência de especialistas nesta área no país, optou-se pela promoção dos antigos chefes de pessoal que levaram para as suas novas funções os antigos hábitos de trabalho e suas formas de pensamento, segundo Fontes (1978), continuando a executar tarefas rotineiras de pessoal voltadas para o enfoque legal e disciplinar de direitos e deveres, com muita burocracia e visão local.

Desta forma as questões trabalhistas internas e externas às empresa não foram equacionadas e ainda agravadas devido ao porte das novas empresas que estimulavam aspirações e novas reivindicações, conforme o mesmo autor. Fundamental para o entendimento deste desinteresse em solucionar tais questões é o fato da fácil disponibilidade da mão-de-obra, cuja situação somente começou a mudar com sua escassez.

Os anos 1963/78

Muitas frustrações acumuladas pelo trabalhismo brasileiro desde 1930, começaram a se manifestar em 1963, com as massas sendo mobilizadas com vistas a diversas finalidades que não as necessariamente sindicais, em acordo com Toledo (1988), além do surgimento de forma marcante da figura do "pelego", agente sindical aproveitador e oportunista das benesses do poder.

Com o golpe militar de 1964, foram sepultadas muitas lideranças sindicais e, de certa forma, as pretensões da classe laboral, sendo novamente adiadas as soluções dos problemas dos trabalhadores. Neste período, segundo Santos (1999), surge um efetivo controle político e econômico sobre a classe trabalhadora, com enorme controle sobre a questão salarial e o agravamento da insatisfação das camadas laborais.

Com a crise do petróleo de 1973 as empresas estabelecidas no país perceberam que precisavam administrar melhor os seus recursos, aí incluso o da mão de obra especializada, que começava a perder o seu caráter de facilidade.

Em 1978, com o agravamento do cenário econômico as greves começaram a tomar conta de diversos estados industrializados, com a ocorrência de inúmeras greves diárias nos principais centros econômicos, tendo tal processo sido iniciado por algumas das categorias de trabalhadores mais bem pagos do contexto nacional, de certa forma tornando claro que as raízes da greve não eram apenas salariais ou de fundo econômicos, conforme Fischer (1992). As empresas logo fizeram concessões, até mesmo em caráter prioritário, sem, no entanto, mexer em outros fatores de insatisfação das classes trabalhadoras, tais como: o agravamento das condições de trabalho das organizações fabris, o desejo de participação política por parte dos trabalhadores, maior autonomia sindical para os movimentos organizados, dentre outros fatores.

Tal situação promoveu o florescimento de uma série de inquietações que estavam adormecidas há anos e que possibilitaram a reformulação das, até então, práticas de Administração de Relações Industriais, que se transformaram, surgindo então a denominada Administração de Recursos Humanos que veio, além de todas as atividades advindas das chamadas Seções de Pessoal e da própria Relações Industriais, a incorporar atividades de promoção e integração dos trabalhadores no meio social fabril visando o aumento de sua produtividade por meio da coordenação de interesses comuns da empresa e da mão de obra, assim objetivando dispor de recursos humanos motivados, integrados e produtivos, conforme Resende (1994).

De 1978 aos dias correntes

Com relação à Administração de Recursos Humanos, alguns dos principais fatores de mudanças históricas dos últimos anos estão associados às condições tecnológicas, a antecedentes culturais e sociais (antecedentes educacionais, condições urbanas, grupos etários, padrões sociológicos, etc.), as relações com o governo (tendências de legislação, mudanças de condições, etc.), às mudanças dos papéis desempenhados pelos empregados, às diferentes atitudes da administração com relação aos trabalhadores, etc., conforme Fleury e Fleury (2000).

Mudanças estas ainda acentuadas com o processo de democratização nacional, com o surgimento de inúmeros agentes políticos distintos, com estímulos à negociação direta entre patrões e empregados, com os processos de globalização dos mercados, além do fato de que o perfil da mão de obra vem se alterando bastante nos últimos anos como fruto do aumento do nível de escolaridade da mesma e conseqüente crescimento do seu grau de aspirações, bem como suas maiores exigências e reivindicações, dentre outros fatores, em acordo com Franco (1997). Neste ambiente, as áreas de recursos humanos das organizações em geral têm desenvolvido uma postura menos passiva.

Tais fatos ainda têm promovido mudanças, algumas ainda em curso, nas áreas de recursos humanos, com alterações em suas práticas, no conteúdo dos conhecimentos dos profissionais envolvidos com a mesma, no perfil e na formação de especialistas e pesquisadores desta problemática, além de uma maior relevância para os diversos públicos que interagem com a mesma.

Neste bojo, atualmente notam-se novas alterações no enfoque de administração destes chamados recursos humanos, até mesmo com a intenção de denominar-se Gestão de Pessoas, conforme Fraga (1999), com conseqüências não apenas semânticas, haja vista que objetiva segundo pesquisadores e profissionais da própria área, um resgate dos valores individuais, através do uso mais intenso dos conhecimentos advindos da chamada Psicologia Cognitiva em uma perspectiva mais humanista.

Alguns considerandos finais

Pelo exposto, a determinação histórica do termo *Gestão de Pessoas* se apresenta como uma construção conjunta entre o social e o lingüístico, onde seus criadores aparentam tratar a linguagem de modo transparente e indiferente. Porém, em acordo com Ginzburg (1986), “*se a realidade é opaca existem zonas privilegiadas – sinais, indícios – que permitem decifrá-*

la....pormenores aparentemente negligenciáveis que revelam fenômenos profundos de notável alcance.”(p.149/150) Pelo histórico visto, com inúmeras ocorrências, a própria denominação pessoas aparenta não se referir a sujeitos, não são indivíduos, mas um produto social (uma coisa, um recurso econômico) de preocupação dos gestores que se pretendem em uma prática mais humanista e individualista.

Este ‘novo’ discurso social procura produzir um outro estágio possível neste momento histórico, como coexistência, consenso, convivência, entre interesses e coisas que sempre se conflitaram ao longo do tempo e que possuem contradições inerentes. Como diz a pesquisadora e professora Ana Cristina da FEA-USP, “*O momento atual pode ser visto como um marco histórico, pois é a primeira vez que as organizações tratam competências comportamentais no mesmo nível que as questões financeiras.*” (Mesa-redonda propicia..., 1998, p.05), tornando explícito a importância para o capital e para sua reprodução, o papel desempenhado pelas pessoas, não enquanto sujeitos, mas força de trabalho sujeitada economicamente, agora já equalizada às minúcias da administração do maior símbolo do capital – o dinheiro.

A questão do assujeitamento reside na colocação de uma forma de controle exterior ou interiorizada no sujeito, destinada a garantir sua docilidade e a coesão da ordem social. Assim, no mundo das organizações, fazer-se entender é desde logo fazer-se obedecer; sendo a ambigüidade das terminologias ou denominações sempre um componente essencial da relação que o sujeito mantém com o saber – tanto no mundo da prática social quanto no mundo da academia.

É na relação teoria-objeto e nas atividades supostamente científicas que o discurso alienado e alienante entra no campo das questões práticas colocadas para tais áreas de conhecimento. E esse campo de questões acarreta deslocamentos em relação à real compreensão do que seja a história de tais práticas, aos interesses dos sujeitos envolvidos, à própria natureza da linguagem utilizada, e conseqüentemente à ideologia em uso, pois não há discurso sem sujeito e nem sujeito sem ideologia - ao significar o sujeito se significa. Em busca de pistas, por menores que sejam, poder-se-á captar uma realidade mais profunda, de outra forma inatingível.

No discurso, o mundo é apreendido e trabalhado pela linguagem, cabendo ao analista procurar apreender a construção discursiva dos referentes através de um processo “... *interpretativo centrado sobre os resíduos, sobre os dados marginais, considerados reveladores ... para ascender aos produtos mais elevados do espírito humano...*” (Ginzburg,

1986, p.150). A ideologia é constitutiva da relação do mundo com a linguagem, ou melhor, ela é condição para essa relação e muitas vezes identificável por tal abordagem semiológica.

Como afirma o vice-presidente do BankBoston, Marcelo Santos, responsável pela prática de Gestão de Pessoas da instituição: “*Não existe empresa forte se não houver pessoas fortes dentro dela. Queremos estimular as pessoas a buscarem resultados cada vez melhores. Se os objetivos da organização estiverem alinhados com os dos funcionários, dificilmente ela será afetada por instabilidades.*” (Mesa-redonda propicia..., 1998, p. 05) Nesta interpretação ideológica, os objetivos das pessoas, às quais o autor não oculta o fato de serem funcionários, deveria vir a ser iguais aos da instituição, qual seja, o de maximizar o lucro e os dividendos para os acionistas (???) – objetivo tradicional dos manuais de administração de empresas. E provavelmente as pessoas-funcionários ‘evoluirão’ na carreira à medida que mais e mais incorporarem os objetivos organizacionais, abdicando dos próprios. Tal situação é menos alienante do que a encontrada, dois ou mais séculos atrás, no início da chamada Revolução Industrial?

Nesta análise, não se busca procurar conteúdos ideológicos que seriam a ocultação da realidade, mas justamente os processos discursivos em que a ideologia e a linguagem se constituem de forma a produzir sentidos como o apresentado anteriormente, onde se destaca o fato de que no espaço que vai da constituição dos sentidos à sua formulação intervêm a ideologia e os efeitos imaginários e alienados.

Essa formação discursiva aparenta buscar a “mágica” de tornar as exigências ou objetivos organizacionais – definidos pelos detentores do poder, em aspirações individuais através da ideologia tida aqui como interpretação dos sentidos em certa direção, determinada pela relação da linguagem com a história, em seus mecanismos imaginários. Não como ocultação da realidade, mas como função necessária entre a linguagem e o mundo. Assim como a pesquisadora e professora Ana Cristina da FEA-USP afirma “*Não dá para ser um profissional comum, mais do que nunca é preciso gerar resultados para as organizações*” (Mesa-redonda propicia..., 1998, p.05) tornando claro que as chamadas “pessoas” são na verdade indivíduos instrumentalizados que detêm alguma profissão e que deverão disponibilizar seus esforços no sentido de gerarem resultados para as organizações para as quais venderam o fruto dos seus trabalhos.

E quanto ao papel do investigador ?

Do ponto de vista acadêmico das ciências sociais, além dos aspectos citados, somem-se as predisposições do pesquisador/investigador, seus pré-julgamentos, que também fazem

parte das condições de produção do conhecimento que nem sempre estão imediatamente acessíveis visto que existem processos de ocultação ao nível do inconsciente e ao nível ideológico que impedem esse acesso. No entanto, a construção lingüística deve ser interpelada pela historicidade que ela apaga, interrogando-se a suposta transparência da linguagem, transparência sobre a quais essas ciências se assentam. Desta feita, é mister trazer à memória tudo o que as ciências sociais omitem, tudo aquilo que aparentam não se interessar: o individual, o particular, o subjetivo, - através da contextualização estrita e socio-histórica da pesquisa, do pesquisado e do pesquisador; considerando o dado como marca, como indicio, que precisa ser interpretado.

Cabe lembrar com Foucault (1986), que o mundo da economia e da política, onde também se insere o mundo da administração de empresas e particularmente o da Gestão de Pessoas, sempre foi carregado por formações ideológicas onde, de certa forma, não se espera nada mais de um falso conhecimento objetivo, nem das ilusões da subjetividade pura, mas há muito o que se apreender e compreender de uma arqueologia das práticas, que de certa forma foi a aqui desenvolvida.

Note-se que o sujeito-pesquisador em sua opacidade torna-se então o sujeito de uma ignorância necessária de sorte a proteger-se efetivamente de uma verdadeira injunção política frente à possibilidade do dizer tudo como se pudesse estar “fora” do seu lugar social. É essa mesma opacidade que garante ao sujeito um determinado espaço de liberdade que ainda lhe é próprio: a sua subjetividade.

Por todo o exposto, ainda há muito o que se percorrer, muito por ser desentranhado da longa história das organizações e de tantos e tamanhos interesses envolvidos tão presentes no cotidiano de qualquer cidadão. Talvez qualquer ponto de partida em qualquer caminho seja válido, no entanto aparenta ser extremamente promissor inicialmente buscar compreender a afirmação da pesquisadora sênior e professora titular Maria Tereza Leme Fleury, ex-diretora da FEA-USP e socióloga de formação “*Mais do que nunca é preciso dar atenção à gestão de pessoas*” (Mesa-redonda propicia..., 1998, p.05)

Referências Bibliográficas

ALBUQUERQUE, Lindolfo G. Estratégias de Recursos Humanos e competitividade. In: VIEIRA, Marcelo M. F.; OLIVEIRA, Lúcia M. B. (organizadores). **Administração Contemporânea: perspectivas estratégicas**. São Paulo: Atlas, 1999.

_____. Competitividade e Recursos Humanos. **Revista de Administração da USP**, vol. 27 (4), 1992, Out/Dez.

_____. **O Papel Estratégico de Recursos Humanos**, Tese de livre docência, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. 1987.

AQUINO, Cleber P. **Administração de recursos humanos: uma introdução**. São Paulo, Atlas, 1980.

BERNARDES, Cyro. **Sociologia aplicada à administração: o comportamento organizacional**. São Paulo, Atlas, 1982.

BERTERO, C.O., A Administração de Recursos Humanos e o Planejamento Empresarial, **Revista de Administração de Empresas**, vol 22 (1), 1982, Jan-Mar, p. 5-13,.

CHANLAT, Jean François. Por uma antropologia da condição humana nas organizações. In : CHANLAT, Jean François (coord.). **O indivíduo na organização : dimensões esquecidas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996, p. 21-45.

CHIAVENATO, Idalberto. **Como transformar RH (de um centro de despesa) em um centro de lucro**. São Paulo: MAKRON Books, 1996.

_____. **Administração de recursos humanos**. São Paulo, Atlas, 1979.

CORDEIRO, Laerte L. **Administração geral e de relações industriais na pequena empresa brasileira**. Rio de Janeiro, FGV, 1962.

COURTINE J.J. & HAROCHE, Claudine. O homem perscrutado. Semiologia e antropologia política da expressão e da fisionomia do século XVII ao século XIX. In. LANE, S.T.M, (org.) **Sujeito e texto**. São Paulo: EDUC. 1988.

CURADO, I.; WOOD, T.; LINS, J. **Perfil da Gestão de Recursos Humanos na Grande São Paulo**, São Paulo, SENAC, 1995.

DESSLER, G. **Conquistando Comprometimento: como construir e manter uma força de trabalho competitiva**. São Paulo: Makron Books, 1986.

DUTRA, José. **Administração de Carreiras: uma proposta para repensar a gestão de pessoas**, Faculdade de Economia, Tese de Doutorado, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, 1993.

COOPERS & LYBRAND. **Remuneração por habilidades e por competências: preparando a organização para a era das empresas de conhecimento intensivo**. São Paulo: Atlas, 1997.

FERNANDES, E. C. **Tese com 261 profissionais mostra os requisitos para a atividade de RH**. Rio de Janeiro: Editora Tama, 1986.

FERREIRA, Alessandra B.; MOURA, Eduardo B.; SARAIVA, Luiz Alex S.; FIGUEIREDO, Myrna P. O Novo Trabalhador e a Nova Gestão de Recursos Humanos In PIMENTA,

- Solange Maria (org.) **Recursos Humanos: uma dimensão estratégica**. Belo Horizonte, UFMG/FACE/CEPEAD, 1999. p. 105-123.
- FISCHER, Rosa Maria. A modernidade de gestão em tempos do cólera. **Revista de Administração da USP**, v. 27, n. 4, outubro/novembro 1992.
- FISHER, A.L, **A Constituição do Modelo Competitivo de Gestão de Pessoas no Brasil** – um estudo sobre as empresas consideradas exemplares, Tese de Doutorado, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, 1998.
- FLEURY, Maria Tereza Leme, FLEURY, Afonso. **Estratégias Empresariais e Formação de Competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. São Paulo: Atlas, 2000.
- FONTES, Lauro B. **Elementos básicos de administração e gerência de pessoal**. São Paulo, Ipanema, 1978.
- FOUCAULT, Michel **Las palabras e las cosas**. Barcelona, Planeta-Agostini, 1985.
- _____. **A arqueologia do saber**. Rio de Janeiro, Forense-Universitária, 1986.
- FRAGA, Valderéz Ferreira. **Gestão pela Formação Humana**. Uma Abordagem Fenomenológica Educacional à Ação Administrativa e à Postura do Agente, a partir de uma Revisão no D.O. Tese de Doutorado apresentada à U.F.F. Rio de Janeiro. 1999.
- FRANCO, Demerval. **Uma nova função na empresa ou o futuro do gerente de Recursos Humanos?** Diretor de Conhecimento. *Treinamento & Desenvolvimento*, v. 5, no 57, p. 18-19, 1997.
- FRENCH, Wendell. **The personnel management process: Human resources administration**. Boston, Houghton Mifflin, 1970.
- GINZBURG, Carlo. **Mitos, emblemas, sinais**. Morfologia e história. São Paulo, Companhia das Letras, 1986.
- GORSKI, D.P, **Pensamiento y lenguaje**. México-D.F., Editorial Grijalbo, 1961.
- GUTIERREZ, L. H. S. Recursos Humanos: Uma releitura contextualista. **Revista de Administração da USP**. São Paulo: USP, v. 35, nº 4, p. 72-82, Jul/Ago. 1995.
- _____. Recursos Humanos em um contexto de reestruturação. In: **Revista de Administração da USP**. Universidade de São Paulo, v.31, n.1, Janeiro/Março 1996, p. 97-103.
- _____. Enfoque estratégico da Função Recursos Humanos. In: **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo: Fundação Getúlio Vargas, Vol.31, nº 4, Out/Dez 1991, p. 63-72.

HAROCHE, Claudine. Da anulação à emergência do sujeito: ou paradoxos da literalidade no discurso (elementos para uma história do individualismo). In LANE, S.T.M. (org.) **Sujeito e texto**, EDUC, 1988.

JAMESON, Samuel, H. **Administração de pessoal**. Rio de Janeiro, FGV, 1963.

KANAANE, Roberto. **Comportamento Humanos nas Organizações**: o homem rumo ao século XXI. São Paulo: Atlas, 1995.

KOVÁCS, Ilona; CASTILLO, Juan José. **Novos Modelos de Produção**: trabalho e pessoas. Oieras: Celta Editora. 1998.

LAWLER, E. Estratégia versus funcionários. **HSM Management**. São Paulo, Savana, ano2, no,10, set./out. 1998.

LEITE, Márcia de Paula; SILVA, Roque Aparecido. A Sociologia do Trabalho frente à reestruturação produtiva: uma discussão teórica. **Revista Organização e Trabalho**. Associação Portuguesa de Profissionais em Sociologia Industrial, das Organizações e do Trabalho. No. 16/17, Dez. 96/jun. 97. P. 13-32.

LOBOS, Júlio A. **Administração de recursos humanos**. São Paulo, Atlas, 1979.

MCGREGOR, Douglas. **O Lado Humano da Empresa**. São Paulo, Martins Fontes, 1992.

MESA-REDONDA PROPICIA debate sobre gestão de pessoas. **Administração em pauta** – Boletim Informativo da FIA - USP. São Paulo, nov. 1998, ano 12, ed. 121, p.05

MOHRMAN, A & LAWLER III, E. Administração de Recursos Humanos: Construindo uma Parceria Estratégica in: GALBRAITH J., LAWLER III & outros, **Organizando para Competir no Futuro**, São Paulo, Makron, 1995.

MOTTA, Paulo R. **Gestão contemporânea**: A ciência e a arte de ser dirigente. São Paulo, Record, 1991.

_____. **Transformação Organizacional** - A Teoria e a Prática de Inovar. São Paulo, Qualitymark Editora. 1998.

ORLANDI, Eni P. **Discurso, imaginário social e conhecimento**. Unicamp, mimeo. s/d

PATEMAN, Carole. **Participação e Teoria Democrática**. Rio de Janeiro. Paz e Terra. 1992.

PÊCHEUX, M. Os processos discursivos na ciência e na prática política. In M. Pêcheux, **Semântica e Discurso**. Uma crítica à afirmação do óbvio. Campinas-S.P., Editora da Unicamp, 1988. Pp. 187-238.

PEREIRA, Maria José L. de Bretas, FONSECA, João Gabriel M. **Faces da Decisão**: as mudanças de paradigmas e o poder da decisão. São Paulo: Makron, 1997.

PRAHALAD, C. K. A atividade dos gerentes da nova era no emergente panorama competitivo. In: HESSELBEIN, F., GOLDSMITH, M., BECKHARD, R. **A organização do**

- Futuro:** como preparar hoje as empresas de amanhã. São Paulo: Futura, 1997, cap. 16, p. 176-186.
- PRAHALAD, C. K. A competência essencial. **HSM Management**. São Paulo: Savana, ano 1, no.1, p.6-11, mar./abr. 1997.
- RESENDE, E. J. A gestão de pessoal nas empresas brasileiras: o curto e o longo prazo. **Tendências do Trabalho**. Rio de Janeiro: Tama, n. 238, p. 7-12, maio, 1994.
- ROBBINS, Stephen. **Comportamento Organizacional**. 8. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.
- SANTOS, Fernando César Almada. **Estratégia de Recursos Humanos: dimensões competitivas**. São Paulo: Atlas. 1999.
- SILVA, Anielson Barbosa da. Globalização, tecnologia e informação: a tríade que desafia a administração. Brasília, **Revista Brasileira de Administração**. v. 8, n. 22, p. 10-19, 1998.
- STEWART, T. A. **Capital Intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- TAMAYO, Alvaro; SCHWARTZ, Shalon H. Estrutura motivacional dos valores humanos. **Psicologia: teoria e pesquisa**, Brasília, v. 9, n. 2, p. 329-348, maio/ago. 1993.
- TESE APRESENTA proposta de diagnóstico do potencial dos funcionários da empresa. **Administração em pauta** – Boletim Informativo da FIA - USP. São Paulo, nov. 1998, ano 12, ed. 121, p.06
- TFOUNI, L.V. O dado como indício e a contextualização do(a) pesquisador(a) nos estudos sobre a compreensão da linguagem. **D.E.L.T.A.**, 8(2), 205-224.s/d
- TOFFLER, B. L. **Ética no trabalho: tomando decisões difíceis no mundo competitivo dos negócios**. São Paulo: Makron Books, 1993.
- TOLEDO, F. de. **Recursos Humanos: crise e mudança**. São Paulo: Atlas, 1988.
- ULRICH, Dave. **Os campeões de recursos humanos: inovando para obter os melhores resultados**. Trad. Cid Knipel . São Paulo: Futura, 1998.
- VENOSA, R., ABBUD, M. **A Importância da Área de Recursos Humanos segundo os Principais Dirigentes de Empresas**, Relatório de pesquisa, Núcleo de Pesquisas e Publicações, EAESP/FGV, 1995.
- WERTSCH, James V. & YOUNISS, James. Contextualizing the investigator: The case of developmental psychology. **Human Development**, 30, 18-31, 1987.

Artigo recebido em: 30/01/2009

Artigo aprovado em: 20/03/2009