

**UNIVERSIDADE LUTERANA DO BRASIL  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO  
MESTRADO EM EDUCAÇÃO**

Cláudia Falavigna Abbud

**O que há de *Melhor* na gestão de pessoas?  
Mídia escrita e educação corporativa**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Educação da Universidade Luterana do Brasil para obtenção do título de Mestre em Educação.

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Maria Isabel E. Bujes

Canoas  
2009

# **Livros Grátis**

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

---

## **AGRADECIMENTOS**

---

À minha orientadora, Dra. Maria Isabel Edelweiss Bujes, meu respeito e admiração por tudo que me ensinou.

Agradeço a banca examinadora desta dissertação, professores doutores Alfredo Veiga-Neto, Karla Saraiva e Vera Regina Serezer Gerzson, pelas importantes sugestões por ocasião da defesa da proposta.

A Rosa Leamar Dias Blanco, minha gratidão pelo apoio e incentivo que tornou possível esta caminhada.

Em especial a minha filha Juliana que muito me ajudou com seus conhecimentos em informática e pelo carinho que lhe é peculiar.

A minha família pela compreensão, principalmente nos momentos finais, que são sempre os mais tensos.

A todas as pessoas que, de alguma forma, fizeram parte desta história.

...não é de crises que pretendo falar, e sim da produtividade da dúvida, da incerteza [e segundo Foucault] “do direito de explorar o que pode ser mudado no seu próprio pensamento, através do exercício de um saber que lhe é estranho”. Foi do vislumbre da possibilidade de abrir sendas novas e de colocar em questão aquilo em que eu viera acreditando por longo tempo, que me dei o direito de pensar diferentemente... (BUJES, 2002b, p.90).

---

## RESUMO

---

Esta dissertação, *O que há de “melhor” na gestão de pessoas? Mídia escrita e Educação corporativa*, se inscreve na perspectiva dos Estudos Culturais em Educação e orienta-se por uma inspiração pós-estruturalista de cunho foucaultiano. Também outros autores, mais ou menos próximos a essa orientação, servem de suporte às discussões aqui empreendidas: David Harvey, Richard Sennett, Nikolas Rose e Alfredo Veiga-Neto. O objetivo do trabalho foi problematizar as práticas discursivas que instituem determinados modos de operar o que tem sido chamado de desenvolvimento de pessoas/recursos humanos como manifestações de relações de poder, que se expressam nas organizações. As análises centram-se nas reportagens de capa da revista *Melhor: gestão de pessoas*, publicadas no ano de 2007, nas quais gestores de RH de empresas brasileiras são convidados a apresentar suas experiências. O exame das formulações discursivas que orientam as práticas desses gestores problematiza como tais materiais, com seus vocabulários, seus modos de dizer, seus raciocínios e formas de argumentar, acaba por constituir formas específicas de significar a ação de tais gestores, construindo uma rede conceitual, cujas formulações se expressam como portadoras de verdade sobre as relações das pessoas com a sua atividade laboral. Para dar suporte à discussão, traço preliminarmente um quadro das mudanças que vêm ocorrendo historicamente no mundo do trabalho e discuto alguns dos conceitos centrais do estudo: discurso, mídia e governo. Centrando-me em 4 focos – 1) Quem são os *experts*; 2) Receitas de sucesso; 3) Bandeiras corporativas; 4) Estratégias organizacionais –, examino, posteriormente como as práticas discursivas que se expressam nas reportagens jornalísticas da revista *Melhor* estabelecem formas de regulação da conduta das pessoas. A análise realizada me permite afirmar que a discursividade do mundo do trabalho compôs um conjunto de estratégias e práticas de governo para moldar as condutas, na busca de garantir a máxima produtividade dos trabalhadores. Ao problematizar como os gestores de Recursos Humanos – como um dos representantes do sistema organizacional – contribuem para fazer funcionar as tendências corporativas, aponto como discursos, mecanismos e estratégias de governo se articulam para fabricar determinado tipo de sujeito trabalhador.

Palavras-chave: discursos, mídia, gestão de recursos humanos, práticas de governo.

---

## ABSTRACT

---

This dissertation, *What is better in people management? Written media and Corporate education*, is inserted in the perspective of Culture Studies on Education and takes direction from a post-structuralist inspiration in a Foucaultian framework. Other authors, who also come near this orientation, like David Harvey, Richard Sennett, Nikolas Rose and Alfredo Veiga-Neto, offer support to the discussions presented here. The aim of this study was to address the issues of the discursive practices that establish certain modes of operation for what has been called people development / human resources as manifestations of the relationships of power, which are manifested in the organizations. The analyses are focused on the cover reports of the 2007 editions of magazine *Melhor: gestão de pessoas*, in which human resource managers working in Brazilian companies are invited to present their experiences. The examination of the discursive formulations that direct the practices adopted by these managers addresses the issues of how the reading of these materials – with their lexicons, modes of expression, reasonings and argumentation approaches – eventually compose specific forms to denote the actions undertaken by these managers. This constructs a conceptual network, whose formulations are expressed as the defenders of the truth about the personal relationships people establish with their work activities. To provide support to this discussion, first a picture of the changes occurring along time in the work environment as a whole is outlined and then some basic concepts to this study are discussed: discourse, media and government. For this, four focal points form a framework: (i) Who the experts are; (ii) recipes for success; (iii) corporate flagships; and (iv) organizational strategies. After, the way the discursive practices expressed in the reports of magazine *Melhor* establish means to regulate people's conducts is examined. The analysis afforded to conclude that the discursivity of work environments has formed a set of government strategies and practices aimed at shaping conducts, with a view to ensuring maximum productivity of workers. When questioning the ways human resource managers – as representatives of the corporate system – contribute to make these corporate trends play their roles, this means that discourses articulated with government mechanisms and strategies produce a specified type of working subject.

Keywords: discourses; media; human resource management; government practices.

---

## LISTA DE QUADROS E FIGURAS

---

Quadro 1 – Público Alvo	46
Quadro 2 – Distribuição regional da Revista <i>Melhor</i>	46
Quadro 3 – Circulação mensal das seções em 2007	48
Figura 1 – Elisa Carra, diretora de RH da Ernest & Young	67
Figura 2 - Rodrigo Ramos, gerente de RH do Lab. Lilly do Brasil	68
Figura 3 - Willian Kotas, diretor-executivo regional da <i>Towers Perrin</i>	68
Figura 4- Thiago Zanon, líder em práticas de gestão de talentos e mudança organizacional na Hewitt Associates	70

---

## SUMÁRIO

---

RESUMO	4
ABSTRACT	5
LISTA DE QUADRO E FIGURAS	6
APRESENTAÇÃO	8
CAPÍTULO 1	
<b>AS ESCOLHAS – UM NOVO JEITO DE CAMINHAR NA PESQUISA</b>	11
Aproximação com o tema	12
Minhas escolhas	17
CAPÍTULO 2	
<b>NAS TRAMAS DOS DISCURSOS DO MUNDO ORGANIZACIONAL</b>	20
Um olhar para o trabalho: as transformações espaço-temporais	21
A Revolução Industrial delineando o trabalho	27
Acumulação flexível e suas implicações para o trabalho	34
O trabalho produzindo subjetividades	38
CAPÍTULO 3	
<b>SOBRE A REVISTA, MÍDIA E EDUCAÇÃO CORPORATIVA</b>	42
Mapeando a revista <i>Melhor</i>	43
Breve apresentação das seções	48
Mídia escrita produzindo a vida organizacional	50
Discurso neoliberal: as revistas capturando o leitor-gestor	52
Os discursos organizacionais e a educação corporativa	56
CAPÍTULO 4	
<b>DISCURSOS GOVERNANDO CORPOS E MENTES</b>	60
Sobre a investigação	61
Quem são os <i>experts</i> ?	63
Receitas de sucesso	72
Bandeiras corporativas	77
Estratégias organizacionais	82
CAPÍTULO 5	
<b>UM ENSAIO FINAL</b>	88
Administração ou gestão?	89
Administração e gestão: o que nos dizem as obras de referência	92
Um provisório fechamento	98
REFERÊNCIAS	102
REFERÊNCIAS DO MATERIAL DE ANÁLISE	108
REFERÊNCIAS DAS IMAGENS DE CAPÍTULO	109



---

## APRESENTAÇÃO

---

*Nestes tempos de dissipação de limites, de movimentações que nos posicionam, freqüentemente, em solos instáveis e terrenos movediços, atuar nas fronteiras implica assumir riscos desconhecidos e ousar percorrer territórios insuspeitos. Pesquisar nas fronteiras significa suspender todas as certezas, abdicar das rotas seguras e perder-se em regiões pantanosas, na expectativa de que isto seja bom para pensar, para fecundar idéias e projetos, para propor um debate intelectual que traga para o centro da arena o caráter instável, arbitrário, inapelavelmente histórico de qualquer conhecimento (COSTA; BUJES, 2005, p.7).*

A citação que utilizo para iniciar esta apresentação revela, de alguma maneira, o que a pesquisa desta dissertação de Mestrado representou para mim. Ao entrar na rota dos caminhos investigativos, foi preciso ultrapassar fronteiras, sair da *zona de conforto* para dar lugar a outros olhares sobre temas que me interessavam.

Contudo, parece-me que escrever sobre um tema de pesquisa é refletir sobre os caminhos por meio dos quais nos tornamos o que somos. Isso implica perceber que estes caminhos são decorrentes de nossas escolhas que não são isentas, nem por acaso; elas são marcadas por tudo aquilo que vivemos e todas as experiências que constituíram nossa vida, seja ela profissional ou acadêmica. Confesso que acertar esse caminho trouxe alguma inquietação, pois é preciso “nos desprendermos da tranquilidade do já sabido” (FISCHER, 2002, p. 49).

No início, quis tudo ao mesmo tempo, fiquei ansiosa e sedenta pelo conhecimento, no qual todas as possibilidades são vislumbradas na pesquisa em Educação. As aulas assistidas, as leituras sugeridas, os trabalhos realizados, os seminários invocando novas discussões, possibilitaram-me delinear entendimentos sobre os temas discutidos.

Passei a perceber que a pesquisa faz seus cruzamentos, permitindo ao investigador descobrir novas fronteiras. Por tal razão, tive, ao assumir a

escolha de um tema de pesquisa, a responsabilidade de estabelecer uma relação com o material empírico e a teoria e, assim, amadurecer sobre as possibilidades de circular por caminhos poucos explorados, pois, como refere Veiga-Neto (2002, p. 30), “é o olhar que botamos sobre as coisas que, de certa maneira, as constitui”.

Assim, aqui apresento o trabalho, intitulado *O que há de Melhor na gestão de pessoas? Mídia escrita e educação corporativa*. Esta pesquisa empreende uma discussão em torno das relações de poder/saber engendradas nos discursos sobre gestão de recursos humanos/pessoas, enquanto tendências na condução das condutas. Sabendo de sua incompletude, mas confiante na relevância das discussões que apresento, a partir das diferentes leituras e olhares sobre a pesquisa, apresento, a seguir, os capítulos que compõem esta dissertação de Mestrado em Educação.

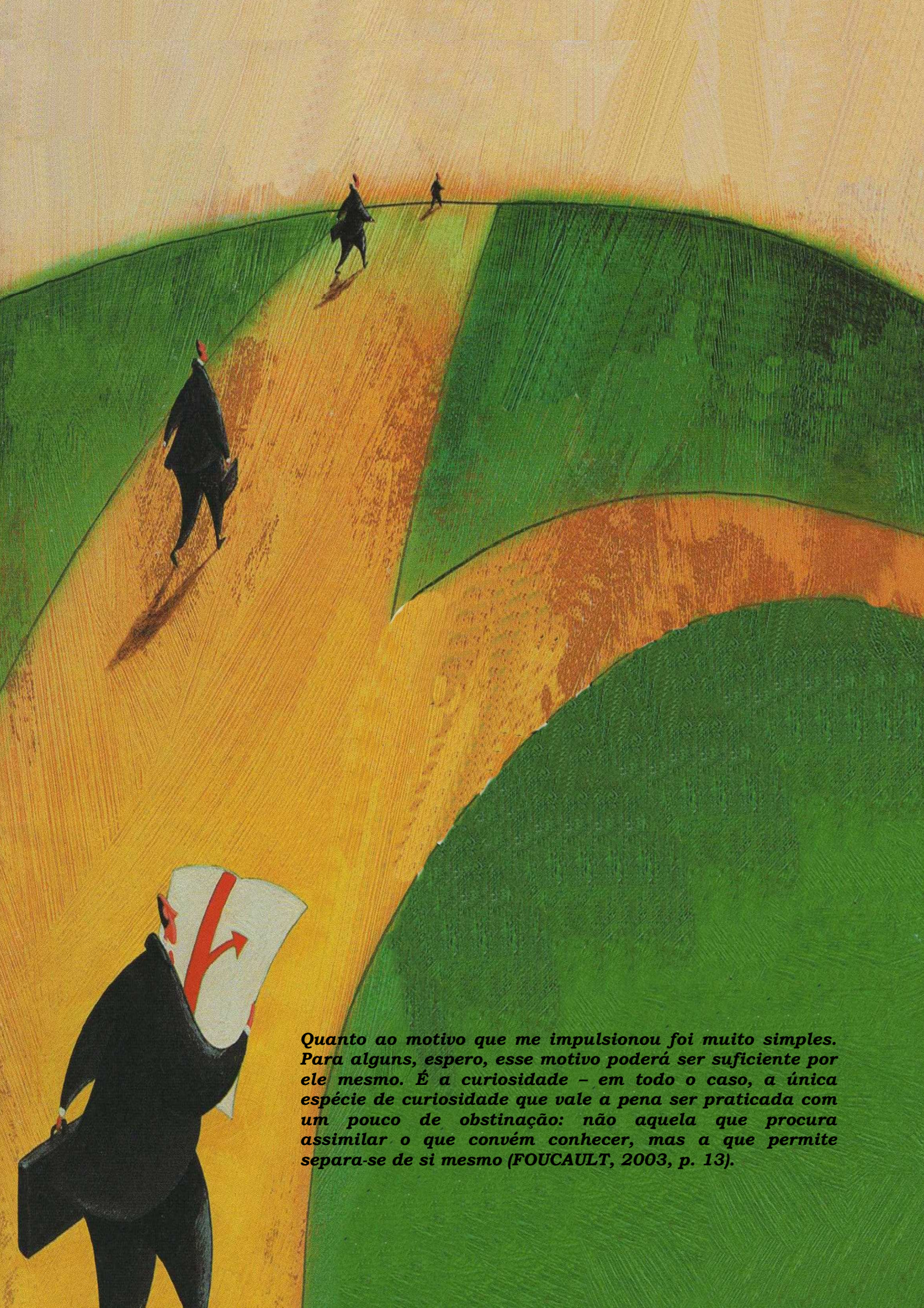
No primeiro capítulo, *As escolhas: um novo jeito de caminhar na pesquisa*, relato algumas de minhas vivências/experiências, enquanto professora, relacionadas com a necessidade de estar em busca de temas atuais e inovadores na área da gestão de pessoas. Da mesma forma, como gestora, de mim são exigidos conhecimentos associados a certa flexibilidade nas ações ou práticas profissionais.

No segundo capítulo, *Nas tramas dos discursos do mundo organizacional*, situo as condições do mundo do trabalho que concorreram para o aparecimento de uma racionalidade neoliberal, dando, então, um outro sentido ao tempo e ao espaço na contemporaneidade. Abordo, também, os efeitos que as novas configurações do trabalho produziram ao alterar as formas de produção das subjetividades.

No terceiro capítulo, *Sobre a revista, mídia e educação corporativa*, apresento a revista estudada e suas práticas discursivas. Ao comentar a mídia, discorro sobre a importância dos temas por ela abordados nos dias de hoje e sobre o seu papel informativo e educativo. No que se refere à educação corporativa, mostro-a como mais um recurso da governamentalidade, para que as necessidades consideradas de *todos* entrem em consonância com as propostas de *investir em pessoas*.

No quarto capítulo, *Discursos governando corpos e mentes*, procedo a uma análise sobre a governamentalização das práticas de gestão de recursos humanos. Além disso, discuto e problematizo como os discursos apresentados pelos *experts* produzem estratégias para conduzir a conduta de si e dos outros.

No quinto capítulo, *Um ensaio final*, procuro problematizar algumas das características que apontam transformações sutis entre os modos de conceber os processos de condução das pessoas no trabalho. Tais transformações não marcam uma distinção, mas mudanças de ênfase, ainda tênues, não bem delineadas, porém que se articulam às configurações emergentes no mundo do trabalho.



*Quanto ao motivo que me impulsionou foi muito simples. Para alguns, espero, esse motivo poderá ser suficiente por ele mesmo. É a curiosidade – em todo o caso, a única espécie de curiosidade que vale a pena ser praticada com um pouco de obstinação: não aquela que procura assimilar o que convém conhecer, mas a que permite separa-se de si mesmo (FOUCAULT, 2003, p. 13).*

---

## CAPÍTULO 1

---

### AS ESCOLHAS – UM NOVO JEITO DE CAMINHAR NA PESQUISA

O título que abre este capítulo refere-se à localização desta pesquisa, não somente no campo conceitual e empírico em que ela se situa, mas também sobre a trajetória que me levou a ela. Por entender que toda pesquisa está imbricada com a vida do pesquisador, confesso que o *ponto de partida* foi as várias leituras que procurei fazer ao longo de minha formação acadêmica. Entre os diversos recursos que a mídia nos oferece – internet, jornal, revistas –, fui instigada na escolha pelas revistas, pois elas, de alguma forma, passaram a fazer parte da minha vida profissional.

Para melhor contextualização do tema e das escolhas feitas ao longo desta escrita, penso ser importante refletir sobre quais as razões que me levaram a escrever uma dissertação de Mestrado em Educação que abordasse os processos de gestão de recursos humanos/pessoas. Com certeza, foram vários os motivos, mas, destaque, dentre eles, a possibilidade que se abriu em examinar esse tema sob uma perspectiva pós-estruturalista. Assim, tentarei referir aquelas razões que foram possíveis de identificar na aproximação com o tema neste momento de escrita.

#### **Aproximação com o tema**

No final da década de 1980, concluí o curso de Pedagogia na Universidade Federal do Rio Grande do Sul, período que me oportunizou vivenciar algumas experiências que, em suas singularidades, colaboraram para delinear meus interesses profissionais de hoje. Na busca de uma qualificação que me possibilitasse atuar em ambientes que promovessem os processos organizacionais, voltados para a área de Treinamento e

Desenvolvimento em Recursos Humanos, ingressei no curso de Pedagogia Empresarial e, posteriormente, na especialização em Gestão e Desenvolvimento Humano, ambos na Universidade Luterana do Brasil (ULBRA).

A proposta desse último curso, aliado à Pedagogia já cursada, com seus aportes teóricos e práticos, possibilitou-me um acesso ao mercado de trabalho. A atividade profissional que desenvolvia no setor de Recursos Humanos permitiu que eu me apropriasse de uma linguagem e de um pensamento diferenciado em relação à pedagogia escolar, de modo a me integrar ao ambiente organizacional.

Nesse percurso, fui efetivando os objetivos de crescimento profissional, junto a esse setor, sem ter me afastado dos caminhos da formação pedagógica. Paralelo às atividades administrativas, realizava palestras para alunos dos cursos de Graduação em Pedagogia e da Especialização em Gestão, ambos na ULBRA, sobre temas como o papel do pedagogo nas organizações, comunicação organizacional e qualidade de vida do trabalhador.

Por injunções do trabalho, e por razões que, parafraseando o poeta, “a própria razão desconhece” fui levada a desenvolver outras atividades que contribuíram para me enredar na área compreendida como *gestão*. Nesse contexto, e agora em uma função gerencial, o espaço profissional no qual fui delineando minha trajetória possibilitou-me detectar ensinamentos que, no primeiro momento, seduziram-me e envolveram-me em meio à necessidade de aprender e desenvolver *novos* conhecimentos na área organizacional.

Percebia, também, que os discursos que circulavam, nesta área em especial, estavam direcionados para um conjunto de habilidades e competências – treinar/desenvolver/educar indivíduos –, definidas pelas *receitas de sucesso* em curso nas teorias administrativas que, ao longo dos anos, vêm orientando e subjetivando administradores/gestores.

Talvez, seja interessante comentar que este caminho de pesquisa que agora realizo vem sendo marcado por experiências profissionais como gestora e professora dos cursos em Gestão Tecnológica e que me levaram a

estar atenta às *tendências* do mercado de trabalho, às novas tecnologias e teorias que se ocupam dos temas do campo do trabalho. Ao prescreverem e sugerirem determinadas práticas de formação profissional, elas têm efeitos sobre a conduta humana, determinando comportamentos e estabelecendo práticas.

A escolha do tema de pesquisa esteve muito clara nas minhas pretensões desde o início. Com a delimitação do tema em torno dos processos de gestão, identificando a possibilidade de focalizar a análise em suas articulações com a área da Educação, entendia serem, ainda, muito amplos os meus objetivos e que eles necessitavam de um amadurecimento. Então, a partir das aulas do Programa de Mestrado e da aproximação com os estudos foucaultianos, confesso que fui instantaneamente capturada, seduzida e decidida a delinear meus caminhos investigativos por esta perspectiva de pesquisa. Acredito que os lugares pelos quais transitei e transito profissionalmente instigaram-me na definição do material empírico e do *corpus* desta pesquisa representada pelas reportagens jornalísticas das manchetes de capa da Revista Melhor: gestão de pessoas<sup>1</sup>. Como refere Bujes (2002a, p. 17),

[a] escolha de um tema, operações para constituir um problema de pesquisa, tratamento metodológico dado ao material empírico, etc., tudo se conecta no intrincado jogo que vem a se constituir no nosso processo de investigação.

Ao entrar em contato com a perspectiva pós-estruturalista, percebi que ela me trouxe novas possibilidades para problematizar como se constitui a *realidade* do mundo organizacional e pensar como estamos envolvidos nas novas propostas gerenciais de trabalho, de produção e da gestão de pessoas.

Atualmente, do lugar de onde falo, tenho a responsabilidade ou o compromisso de orientar, ensinar, conduzir os sujeitos que, de alguma maneira, buscam o conhecimento especializado nesta área. No entanto não posso deixar de registrar que, também como professora, esse compromisso efetiva-se na responsabilidade de ensinar, através das aulas em que ministro o que aprendi, o que leio em livros, revistas, artigos, pesquisas e ainda o que

---

<sup>1</sup> Passo a partir de agora a chamar a Revista Melhor: gestão de pessoas de revista *Melhor*.

o programa da disciplina exige, mesmo que filtrados por um crivo crítico. Esse novo jeito de pesquisa – sob uma orientação pós-estruturalista – permitiu direcionar meu olhar através das lentes de um *caleidoscópio* e ver os múltiplos movimentos que a área da Administração veio empreendendo nas formas de conduzir pessoas. Tomo tais movimentos como representativos de uma racionalidade que impera neste campo, para então começar a apontar as *tendências* que se manifestam nos processos de gestão, nos tipos de liderança, na qualidade, entre tantos outros temas que envolvem a gestão de recursos humanos/pessoas e que capturam e subjetivam os leitores, através de discursos que ensinam como ser gestor e como se comportar como trabalhador.

Ao desconstruir conceitos dessa área tida como *sólida, estruturada, planejada* e instituir este objeto de pesquisa para ser escrutinado pelo meu olhar de pesquisadora, confesso que por vezes sentia-me inquieta. E foram nas palavras de Bujes (2002b) que encontrei respaldo para fazer frente a este jogo que exige objetividade e que me envolveu.

Não escrevo a partir de um lugar privilegiado, neutro, incontaminado; sou tão produzida pelos discursos que tenho a presunção de comentar [...]. Não tenho a pretensão, muito menos a ilusão, de que possa deles me afastar ou que possa, em algum momento, estar livre de seu poder constituidor (BUJES, 2002b, p. 15).

No entanto, como adverte também a autora, nada me impediu de analisar e problematizar os discursos profissionais da área que apresento para este estudo, e identificar como os gestores de RH estão sendo constituídos no espaço e no tempo, através dos discursos dos *experts* envolvidos nos processos de gestão de pessoas.

Passei a me dar conta de que esses recortes de investigação que envolve a gestão, de certa maneira, engendraram-se nesse caminho de pesquisa. Frente às possibilidades que essa seleção oferece, busco analisar, num primeiro momento, como as práticas discursivas que delinearam as matérias jornalísticas destacadas na capa da revista *Melhor* estabelecem formas de regulação da conduta das pessoas com a pretensão de seguir as



tendências ditadas pelo mercado neoliberal, e dessa forma tornando os sujeitos alvos de projetos de governo<sup>2</sup>.

Esta dissertação propõe-se a virar pelo avesso os modos de representar os processos da gestão de recursos humanos/pessoas. A caminhada profissional permitiu-me, no dia-a-dia, soltar amarras e perceber que vivemos num jogo de relações de poder, pois, ao mesmo tempo em que o exercemos, sofremos a sua ação. Recorro, então, às reflexões de Veiga-Neto que nos apresenta as possibilidades limitadas, mas exequíveis de exercício da liberdade presentes nas pequenas transformações diárias. O autor aponta que “Foucault nos fala de uma liberdade que chamo de homeopática, concreta, cotidiana e alcançável nas pequenas revoltas diárias, quando podemos pensar e criticar o nosso mundo” (VEIGA-NETO, 2005a, p. 26). Portanto experienciar o lado gerencial permitiu que eu pudesse compreender o quanto o poder funciona produtivamente, espalha-se e encontra espaços para incidir sobre modos de ser das pessoas.

Escrever sobre gestão, valendo-me dessa perspectiva, possibilitou que eu me distanciasse das relações que operam no mundo organizacional, das rotinas que construímos e seguimos como certas e verdadeiras, para então, olhar para os discursos endereçados ao gestor de RH como componentes das estratégias que lhe permitem governar as pessoas.

Ao me valer da revista *Melhor* passo a olhar para o modo como o gestor é instado a se comportar diante das contingências organizacionais e assumir padrões de gerenciamento, estilos e tecnologias em seu trabalho, que se encontra em processo constante de reformulação. O objetivo desse estudo não é revelar algo que estaria por trás das falas dos gestores, mas compreender, por intermédio da análise do discurso foucaultiano, como as relações de poder moldam, transformam e fabricam os sujeitos, por meio das práticas discursivas levadas a efeito nas organizações.

---

<sup>2</sup> Ao longo desta escrita utilizarei a palavra governo numa perspectiva foucaultina (VEIGA-NETO, 2005b, p. 17-34).

## **Minhas escolhas**

Escolhas representam um processo de mudança que revela novas possibilidades de transpor etapas, lugares, modos e práticas de olhar o que a vida oferece. Assim, o relato inicial foi apresentado para demarcar as experiências/vivências das quais decorreram os meus interesses investigativos e que me conduziram a propor para esta dissertação a análise dos processos de gestão de recursos humanos/pessoas preconizados pela revista *Melhor*.

Nessa perspectiva, ao examinar o material, passei a dar-me conta de que ele ensina, atualiza, questiona e convoca seus leitores a refletirem e/ou assumirem atitudes e comportamentos frente ao jogo corporativo. A cada mudança e crescimento das empresas – nos âmbitos nacional e internacional –, põe-se em destaque a idéia de *investir em pessoas* para aprimorar o trabalho em prol do resultado almejado pelas organizações.

É interessante constatar que, após algumas investidas nas reportagens da revista *Melhor* – mapeamentos, leituras, seleção e reagrupamento dos diferentes textos e práticas discursivas que por ela circulam –, percebi o quanto estava *refém* das informações atuais na área de gestão de pessoas. Assim, para esse trabalho de escrutínio, escolhi os textos apresentados nas reportagens destacadas nas chamadas de capa da revista. Cabe salientar que cada reportagem selecionada apresenta em média de oito a dez depoimentos de presidentes de grandes empresas, gestores de recursos humanos e estudiosos de diferentes segmentos, voltados para alguns propósitos, entre eles, de educar e gerenciar pessoas. Nesse caso, justifico minhas escolhas reafirmando as colocações feitas por Gerzson, de que “manchetes de capa geralmente são acompanhadas de reportagens, [e] a chance de garimpar discursos profícuos [é] era maior” (GERZSON, 2007, p. 36).

Ainda que a revista *Melhor* não seja encontrada nas bancas, nem nas prateleiras de livrarias ou de supermercados, como estamos acostumados em relação a outros veículos de comunicação escritos, ela tem uma

circulação significativa entre seu público alvo<sup>3</sup>. Essa revista está direcionada a uma *élite* de assinantes do campo da Administração de Recursos Humanos. Nas palavras de Gerzson, encontro certo respaldo em minha escolha.

O que acontece no mundo pode ser lido e relido, estudado, pesquisado e “revisitado”, quase em tempo real. Hoje, diante das múltiplas possibilidades oferecidas pelas tecnologias, a capacidade informativa das revistas pode ser questionada, mas seu poder enquanto instrumento de comunicação é referendado pela diversidade de exemplares oferecidos nas bancas (GERZSON, 2007, p. 38).

Ao me valer desta revista, passei a olhar para o modo como o gestor é provocado a se comportar diante das contingências organizacionais e assumir padrões de gerenciamento, estilos e tecnologias em seu trabalho, que se encontra em processo constante de reformulação. Assim, pelas sendas da mídia, busco, a partir das edições de 2007 da revista *Melhor*, todo o movimento de informações, de investimentos no conhecimento das/para as pessoas que se ocupam, sobretudo, em informar e regular o leitor-gestor em espaços, onde modelos e práticas de gerenciar pessoas incorporam as *tendências* e os *modismos* enunciados, neste caso, pela mídia escrita.

O que proponho a esta dissertação é problematizar algumas das estratégias de governo que naturalizaram poderes e saberes no interior das relações do trabalho. Também busco olhar para os discursos dos *experts* e discutir suas implicações impressas nas reportagens destacadas nas chamadas de capa.

A partir do conjunto de textos selecionados, algumas questões instigaram esta investigação: De que temas se ocupam as reportagens? De que falam? Como se estabelece a credibilidade daqueles que falam nas reportagens (de que estratégia discursiva se lança mão para atingir este propósito)? Quais as estratégias preconizadas pela revista para que o gestor de RH mobilize seus funcionários? Como as proposições da revista *Melhor*

---

<sup>3</sup> Apresentado no quadro 1 na seção Mapeando a revista *Melhor*, no capítulo 3.

preconizam modos de produzir determinadas condutas nos gestores e trabalhadores?

Saliento que, com tais problematizações, busquei apoio em alguns autores que estiveram comigo nesta caminhada. Dentre eles, cito, em especial: David Harvey, Richard Sennett e Zygmunt Bauman. Nesta mesma direção, também busquei a contribuição de pesquisadores brasileiros que contribuíram para essa leitura pós-estruturalista, principalmente Alfredo Veiga-Neto, Maria Isabel Bujes, Marisa Vorraber Costa, Rosa Maria B. Fischer. A escrita auxiliada por tais autores permitiu dialogar com a teorização e, assim, lançar outros entendimentos de certas dimensões teórico-práticas implicadas na racionalidade neoliberal.



***As práticas de gestão são confrontadas pelo caráter imprevisível do duplo encontro, na alma e no corpo, que é próprio do acontecimento; e este duplo encontro dá lugar aos deslocamentos no espaço e no tempo entre as subjetividades dos trabalhadores e as estratégias das empresas (LAZZARATO, 2006, p. 114).***

---

## CAPÍTULO 2

---

### NAS TRAMAS DOS DISCURSOS DO MUNDO ORGANIZACIONAL

#### **Um olhar para o trabalho: as transformações espaço-temporais**

**A**o tomar como objeto de exame o campo do trabalho, eu poderia afirmar que desde a Modernidade vêm-se presenciando transformações tanto nas formas de exercício desta atividade humana e da materialidade a ela associada, quanto no campo das subjetividades produzidas nas relações de trabalho. Mais do que delimitar temporalmente esse processo histórico, minha intenção é apresentar, mesmo que brevemente, como se deram as transformações no âmbito do trabalho na perspectiva do tempo e do espaço e as suas implicações para o campo, na contemporaneidade.

As mudanças nos modos de conceber/vivenciar tempo e espaço foram várias. Desde a Antigüidade as preocupações com esse tema têm ocupado inúmeros pensadores<sup>4</sup>, contudo, neste momento de pesquisa, considero relevante delimitar um outro foco e recorte temporal nas transformações do trabalho em suas relações com o tempo e com o espaço.

---

<sup>4</sup> Alguns acontecimentos contribuíram significativamente para a compreensão de tempo e espaço associados ao conhecimento e à transformação do pensamento científico e depois às lutas sociais. Na área científica, Santos (2007) nos apresenta um panorama de idéias dos filósofos e estudiosos: Pitágoras afirmava que todas as coisas seriam números. Para Platão, os elementos fundamentais eram as formas geométricas associadas aos quatro elementos – água, terra, fogo e ar. Ptolomeu descreve os corpos e seus movimentos e, a premissa de que os corpos celestes obedecem a leis precisas determinadas por Deus. Aristóteles e Ptolomeu basearam suas experiências no geocentrismo, sendo incorporado pela Igreja Cristã, transformando-se em dogma sagrado e imutável. O geocentrismo enfraqueceu no século XVII, a partir do pensamento científico iniciado no século V e que se arrastou pelos séculos seguintes, passando pelo período renascentista de Da Vinci e por Galileu, que, ao descobrir as leis de movimento em queda livre dos corpos, forneceu uma preciosa contribuição ao desenvolvimento da Física (SANTOS, 2007, p. 107-123).

Nessa perspectiva de pesquisa, busco valer-me dos estudos realizados por Harvey (2004) ao apontar, num primeiro momento, como as sociedades em geral, a partir da importância dada ao trinômio dinheiro, tempo e espaço e da sua intersecção, de alguma maneira, produziram determinados significados/sentidos nas formas de conceber o poder social. O autor argumenta que “quem define as práticas materiais, as formas e os sentidos do dinheiro, do tempo ou do espaço fixa certas regras básicas do jogo social” (HARVEY, 2004, p. 207), embora advirta que, estas nem sempre alcancem os fins desejados.

Há demasiados exemplos de conseqüências involuntárias (nos quais quem tem o poder define regras que solapam sua própria base de poder) e de grupos de oposição que aprendem e usam as regras para esmagar aqueles que as conceberam para que essa equação simples tenha credibilidade (HARVEY, 2004, p. 207).

Referindo-se ao contexto social contemporâneo, David Harvey avalia que, na década de 1970, ocorreram mudanças importantes, “algo vital” nas formas de experimentar o tempo e o espaço. Por tal razão imprimiram-se marcas e modificações nos processos do trabalho, nos hábitos de consumo, que se fizeram presentes na produção de um novo desenho da estrutura social.

Para entender as configurações do trabalho em sua relação com tempo e o espaço, começo enfatizando alguns pontos relacionados ao *trabalho*, no final da Idade Média, que de alguma maneira, facilitaram os deslocamentos sociais em relação ao sentido atribuído ao tempo e ao espaço, em uma época em que “os mundos feudais eram pequenos, finitos e cercados de mistérios, e que a percepção do espaço durante o feudalismo estava bastante limitada à idéia de lugar” (SARAIVA, 2006, p. 31).

Em relação à marcação do tempo e do espaço no período medieval<sup>5</sup>, Le Goff (1979) aponta as modificações que ocorrem na dinâmica do trabalho,

---

<sup>5</sup> Jacques Le Goff considera que é nesse o período (medieval) que se originam elementos importantes da atualidade, como “a matriz de nossas redes urbanas”, o sistema de ensino, incluindo o sistema universitário, e até mesmo “a maneira de formar uma família” (LE GOFF, 1986).

através das redes sociais compostas pelo feudo<sup>6</sup>. Para o pesquisador francês, o tempo do trabalho camponês era marcado pelos ritmos agrários, pelo tempo meteorológico, pelo ciclo das estações. A unidade de tempo era estabelecida segundo uma ordem da natureza e uma ordem divina. Já para o mercador, o ritmo do tempo e do espaço estava marcado pelo bom andamento dos negócios. Por esta época, o tempo laboral passa a ter outra configuração; ele transforma-se, define-se, tornando mais eficazes as atividades, dando uma nova roupagem às tarefas.

Decorrência de uma organização comercial, o sentido de perto e longe constituiu-se como um movimento regulador (o tempo) e como um objeto de medida adequado às distâncias a serem percorridas (o espaço). O mercador descobriu o conceito fundamental do “preço do tempo” no curso da exploração do espaço (LE GOFF, 1979, p. 53). Foram as imprevisibilidades das redes comerciais que ensinaram ao mercador que o tempo tornar-se-ia objeto de medida. A demora no percurso e o sobe-e-desce dos preços, trouxeram à tona a regulamentação do valor agregado ao produto. Talvez tenha sido assim, que o sentido de organização e previsibilidade nos negócios, na variação do curso comercial, orientou os mercadores e serviu de base para muitos pesquisadores da modernidade criarem suas teorias administrativas.

Com o advento do Renascimento, delinear-se-iam novos contornos, uma dinâmica comercial e urbana fundamental para romper com barreiras feudais tradicionais de trabalho. Com o declínio do campesinato, o surgimento do mercantilismo, a expansão marítima e a urbanização das cidades, emergiram novos setores de trabalho, entre eles encontram-se as *corporações de ofício*. Dentro desta configuração laboral, tais corporações reuniam os trabalhadores – jovens entregues aos mestres por suas famílias para que aprendessem um ofício –, por especialidades, dando às tarefas uma feição de exclusividade de produção e padronização.

---

<sup>6</sup>Utilizo este período em especial por ser um marcador da Idade Média na produção material, na qual as relações de trabalho estavam atreladas, subordinados a “poucos”, nesse caso ao senhor feudal.



As corporações de ofício foram instituições com dupla atribuição – de ensino e comércio – que marcavam as formas de educação, mas também uma hierarquia (vertical) da organização controlada e orientada por mestres-artistas. Assim, além de ensinar, as corporações detinham os meios de produção, fixavam o valor do produto e davam um sentido de dependência à atividade mercantil. Em vista disso, foram esses fatores que deram sentido ao que conhecemos hoje por concorrência. Tais fatos também imprimiram determinados efeitos – como a aprendizagem –, na organização das tarefas, em sua relação com o tempo e o espaço, e nas formas de administrar o trabalho.

Podemos nos valer do exemplo de Foucault em *Vigiar e Punir* (1987) em fala-nos de uma característica da “aprendizagem corporativa”, marcada pela escola dos Gobelins<sup>7</sup>. No âmbito do trabalho, abriram-se perspectivas, no decorrer dos séculos, de se pensar um *novo* desenvolvimento no aprendizado organizacional e, por conseqüência, a possibilidade de se adquirir conhecimento a fim de adaptar-se ao crescimento industrial e global.

Um conjunto de condições, de diversas naturezas esteve presente nas transformações no mundo do trabalho passando a caracterizar igualmente o *mundo moderno*: o teocentrismo deu lugar ao antropocentrismo, a vida em feudos cedeu lugar à urbanização das cidades, a pouca circulação da moeda reconfigurou-se com as conquistas marítimas e a disputa por territórios, principalmente, entre Portugal e Espanha. A cartografia possibilitou a precisão da navegação e a expansão do comércio para o Oriente, estabelecendo novas formas de economia e de política, lançando, assim, uma ruptura com a sociedade medieval, bem como trazendo novos entendimentos sobre o tempo e o espaço. Pode-se afirmar, então, que os “modos como cada sociedade percebe o tempo e o espaço está imbricado com suas necessidades

---

<sup>7</sup> A escola de Gobelins: o édito real que criou a “Fábrica dos Gobelins”, em 1667, na Inglaterra, que previa a organização de uma escola em que 60 crianças selecionadas como bolsistas seriam confiadas a um mestre, a fim de adquirir educação básica. Daí, as crianças passavam ao ciclo de aprendizagem, junto aos mestres da corporação manufatureira e, após seis anos de intensa aprendizagem, adquiriam o direito de abrir uma própria loja (FOUCAULT, 1987, p. 132).

e com sua organização” (SARAIVA, 2006, p. 30). Ao discutir os efeitos e as relações mútuas deste conjunto complexo de condições, Harvey aponta que:

a objetividade na representação espacial veio a ser um atributo valorizado porque a precisão da navegação, a determinação dos direitos de propriedade da terra (em oposição ao confuso sistema de direitos e obrigações legais que caracterizava o feudalismo), as fronteiras políticas, os direitos de passagem e de transporte etc. passaram a ser um imperativo econômico e político. (HARVEY, 2004, p. 223).

As rupturas com o tempo medieval foram marcadas, entre outros indicadores, pelo cronômetro ou, como Harvey (2004) denominou, pela “flecha do tempo”. Ocorre, então, uma quebra na idéia do tempo natural, das razões religiosas, passando a ênfase para a análise científica de tempo:

O registro do tempo pelo cronômetro não foi menos totalizante em suas implicações em termos de pensamento e ação. Vista cada vez mais como uma divisão mecânica fixada pela oscilação do pêndulo, a flecha do tempo foi considerada linear progressiva e regressivamente. O conceito de passado e futuro como elementos vinculados linearmente pelo tique-taque do relógio permitiu o florescimento de toda uma espécie de concepções científicas e históricas (HARVEY, 2004, p. 228).

As implicações desta incorporação do tempo como um conceito estável, linear e determinante na compreensão dos fenômenos naturais (pela aplicação dos princípios da física e da dinâmica de Newton) criam a idéia de irreversibilidade da linha do tempo. Também percebo que não podemos deixar de considerar que o tempo serviu ao homem “como meio de orientação no universo social, e como modo de regulação de sua coexistência” (ELIAS, 1998, p. 8) e, ainda, como indicador natural, até pouco tempo. Elias comenta que os relógios passaram a ser vistos como instrumentos utilizados para regular as vidas comunitárias, assim como o calendário com o propósito de estabelecer uma “ordem” na seqüência de tempo-espço através da padronização dos acontecimentos de uma sociedade (ELIAS, 1998, p. 9).

Dando continuidade a esta argumentação, recorro novamente a Harvey (2004, p. 227), para quem “a revolução renascentista dos conceitos de espaço e tempo assentou os alicerces conceituais em muitos aspectos do

Iluminismo”. Pensadores<sup>8</sup> como Descartes, Newton e, depois deles, Voltaire, Montesquieu e Rousseau, entre outros nomes do Iluminismo, problematizaram as concepções tempo e espaço, “levando-as ao seu limite, na busca da construção de uma sociedade nova”. Pretensiosamente, buscavam, a partir de suas descobertas científicas, o domínio do futuro. Ao discutir tais pretensões, o entendimento dado ao mundo “antropocêntrico do Iluminismo” estaria voltado para a organização dos espaços, e por conseqüência, à valorização de instrumentos como mapas e cronômetros, vistos como essenciais ao desenvolvimento humano.

O mundo ocidental produziu, então, por essa época, novos conhecimentos, novos saberes, definiu práticas e estabeleceu o acúmulo material. A precisão da navegação demarcou fronteiras, mapeou outros espaços, imprimindo velocidades aos deslocamentos, impondo uma ordem moderna.

A partir da Revolução Industrial, as velocidades dos deslocamentos ampliaram-se. O século XVIII foi atravessado por uma série de inovações técnicas, como a descoberta da eletricidade, dando um significado diferente ao dia e a noite, o avanço nos meios de transporte, permitindo cortar distâncias físicas, que por sua vez foi vencida pelo surgimento do telégrafo e do telefone. “O tempo necessário para percorrer o espaço era cada vez mais diminuto” (SARAIVA, 2006, p. 40). Com base nesses argumentos, pode-se dizer que os avanços tecnológicos e a aceleração nos deslocamentos alteraram significativamente os ritmos da vida urbana, produzindo na

---

<sup>8</sup> René Descartes (1596-1650) lançou as bases do racionalismo. Para o filósofo a verdade possível era a sua capacidade de dúvida, reflexo de sua capacidade de pensar. Assim, a verdade absoluta estaria sintetizada na fórmula ou teoria “eu penso, logo existo”. Os trabalhos de Isaac Newton (1642-1727) e seus trabalhos no campo da Física colaboraram para afastar a crença da interferência divina no universo, que corroborava as idéias de Descartes. Esse pensamento remeteu à idéia do mundo natural baseado na razão. Voltaire (1694-1778) criticava a Igreja e o clero, mesmo acreditando na presença de Deus na natureza e no homem. O pensador acreditava ser a livre expressão um dos direitos naturais do homem, condenando a censura. Uma de suas frases marcantes é: “posso não concordar com uma única palavra do que dizeis, mas defenderei até a morte o direito de dizê-la”. O barão de Montesquieu (1689-1755) foi autor de O espírito das leis, obra na qual propunha a divisão do poderes em três instâncias: executivo, legislativo e judiciário. Rousseau (1712-1778) manifestou sua crença na liberdade dos homens, na medida em que nasciam todos iguais e, por meio de sua livre vontade, criavam as leis e organizavam a sociedade (VICENTINO, 2001, p.258).

percepção das pessoas uma sensação *real* da redução do espaço e da falta de tempo.

### **A Revolução Industrial delineando o trabalho**

Ao mostrar a importância que as mudanças nas concepções espaço-temporais trouxeram para as transformações do trabalho, tomarei como ponto de partida os caminhos norteados pela Revolução Industrial<sup>9</sup>. Considero esta fase significativa por ser um dos balizadores da passagem do século XVIII ao XIX, delineando, assim, uma nova caracterização ao processo de trabalho, tornando-o, entre outros aspectos, formalizado. Ao incorporar a linha rudimentar da produção familiar e artesanal, a industrialização, segundo Chiavenato (2000), passou a dar espaço, primeiro, para as oficinas e, depois, para as fábricas e usinas, baseadas na divisão do trabalho especializado. Em razão do recorte temporal sobre a organização do trabalho, que privilegio nesta dissertação, busco mostrar que tais passagens acarretaram alterações nas categorias sociais, econômicas e culturais, mas que também as estruturas do trabalho foram igualmente afetadas por alterações nos campos citados. Nas palavras de Bauman:

A nova ordem industrial e a rede conceitual que permitiu a proclamação do advento de uma sociedade diferente – industrial – nasceram na Grã-Bretanha; e esta se destacava entre seus vizinhos europeus por ter destruído seu campesinato, e com ele a ligação “natural” entre a terra, trabalho humano e riqueza. Os cultivadores da terra tinham primeiro que ficar ociosos, vagando e “sem senhores” para que pudessem ser vistos como portadores de “força de trabalho” pronta para ser usada; e para que essa força pudesse ser considerada como potencial “fonte de riqueza” por si mesma (BAUMAN, 2001, p. 163).

---

<sup>9</sup> A Revolução Industrial surgiu com uma nova concepção de trabalho que modificou completamente a estrutura social e comercial no início do século XVIII, provocando profundas e rápidas mudanças de ordem econômica, política e social estendendo-se até o limiar do século XX. Esse período iniciou-se na Inglaterra e rapidamente alastrou-se pela Europa. Provocou a substituição do artesanato das oficinas pela industrialização, preparando o caminho para o aparecimento das modernas empresas e dos desafios da Administração (CHIAVENATO, 2000).

O autor afirma que, com o deslocamento dos trabalhadores, no final do século XIX, para as grandes cidades,

o desmantelamento “modo tradicional de vida” de que o trabalho era parte antes de sua emancipação estava para ser substituído por uma nova ordem; desta vez, porém uma ordem pré-projetada, uma ordem “construída” não mais o sedimento do vagar sem objetivo do destino e dos azares da história, mas produto de pensamento e ação racionais. Ao descobrir que o trabalho era fonte da riqueza, a razão tinha que buscar utilizar e explorar essa fonte de modo mais eficiente que nunca (BAUMAN, 2001, p. 164).

Esta *nova* forma de conceber e organizar o trabalho por meio da estrutura industrial transformou as relações sociais e criou duas novas classes sociais, fundamentais para a operação do sistema: os empresários (proprietários de capitais, prédios, máquinas, matérias-primas e bens produzidos pelo trabalho) e os operários ou trabalhadores assalariados (possuidores *apenas* de sua força de trabalho em troca de salários), o que Lazzarato (2006, p. 66) chama de “dualismo de classe” (operário/capitalista).

Talvez seja necessário, aqui, enfatizar que o sucesso das instituições fabris, por exemplo, assentou-se numa ordem disciplinar preexistente. Para dar uma feição disciplinada às atividades desse *novo* sistema industrial foi possível recorrer a um movimento de idéias e práticas já em andamento.

Podemos dizer que a partir das pesquisas desenvolvidas pelo engenheiro industrial Frederick Winslow Taylor deu-se uma nova aparência/modelagem às configurações do trabalho formal/material. Suas pesquisas estavam voltadas para o crescimento da produtividade, através do proporcional aumento da eficiência no nível operacional. Os estudos desenvolvidos por Taylor deram origem à Escola da Administração Científica. Este engenheiro industrial realizou pesquisas, envolvendo uma minuciosa observação de tempos e movimentos, através do uso de cronômetro. Surgiam, então, as práticas da divisão do trabalho operário, seguido por princípios<sup>10</sup> da seleção científica, do tempo padrão, do trabalho

---

<sup>10</sup> Durante seus estudos, Taylor percebeu a necessidade de aplicar métodos científicos à Administração, para garantir a consecução de seus objetivos de máxima produção e mínimo custo. Para tanto, defendia diversos princípios. Na *seleção científica do trabalhador*, entende-se que o desempenho da tarefa deveria ser compatível com suas aptidões, resultado de muito treino. O *tempo padrão* foi estabelecido para garantir no mínimo a produção-

especializado, entre outros, a fim de garantir seus objetivos de máxima produção e mínimo custo. O homem, para essa escola, era considerado o *homo economicus*, o qual era motivado e influenciado por recompensas salariais.

O que o modelo de Taylor fez, efetivamente, foi apresentar um *novo* desenho para os modos de realização do trabalho produtivo, dentro de modelos disciplinares já concebidos bem antes dele. Pode-se dizer que Taylor mostrou como o corpo se torna, então, alvo de diferentes estratégias que se aplicam para fazê-lo dócil e útil à produção. Em *Vigiar e punir*, Foucault (1987, p. 117) apontou para estes investimentos sobre o corpo pelo conjunto de instituições disciplinares – a prisão, a escola, o hospital, o quartel –, sobre a qual a disciplina passou a ser evidenciada no desempenho das tarefas – especialmente nos séculos XVIII e XIX, propiciando práticas e arranjos ambientais que possibilitavam operacionalizar comportamentos, gestos e movimentos.

Os processos de modernização transformaram e redefiniram a estrutura social, entre eles, os deslocamentos do indivíduo – do campo para as cidades –, ocasionando, por tal razão, novos mecanismos de trabalho, envolvendo o binômio homem-máquina e, por extensão, outros modos de condutas do trabalhador frente ao diagrama da modernidade. Tal empreendimento exigiu que se adotassem estratégias de disciplinamento com o intuito de organizar e regular as atividades realizadas pelos mecanismos de produção. Hardt e Negri (2003, p. 106) argumentam que na Idade Clássica os arranjos de disciplina começaram a ser delineados, mas só na Modernidade “o diagrama disciplinar tornou-se o diagrama da própria administração”.

---

padrão determinada pela gerência, pois o ser humano, na concepção de Taylor, é naturalmente preguiçoso. O *plano de incentivo salarial* refere-se à remuneração dos funcionários ser proporcional ao número de unidades produzidas. A *divisão do trabalho especializado* possibilitou a divisão da tarefa ao maior número possível de subtarefas – nessa lógica, quanto menor e mais simples a tarefa, maior será a habilidade do operário em desempenhá-la. Ao realizar movimentos simples repetidas vezes, o funcionário ganha velocidade na sua atividade, aumentando o número de unidades produzidas e elevando seu salário de forma proporcional ao seu esforço. Por fim, a *supervisão* deve ser funcional, ou seja, especializada por áreas. A função básica do supervisor, como o próprio nome indica, é controlar o trabalho dos funcionários, verificando o número de unidades produzidas, dentro da meta estipulada (FERREIRA, 2006, p. 16).

Não se trata aqui de registrar passagens de períodos históricos, mas, sim, de estabelecer um nexos fundamental entre ordem industrial e ordem disciplinar, como apontado por Fonseca quando fala que o “estudo sobre as disciplinas será necessariamente um estudo sobre os corpos investidos capilarmente pelo poder” (FONSECA, 2002, p. 173). Nesse viés, a disciplina é aplicada para docilizar o indivíduo, tornando-o mais maleável e permeável às ações para assujeitá-lo, passando a extrair ao máximo sua produtividade, acarretando um aumento na produção.

A disciplina fabrica assim corpos submissos e exercitados. Corpos “dóceis”. A disciplina aumenta a força do corpo (em termos econômicos de utilidade) e diminui essas mesmas forças (em termos políticos de obediência). Em uma palavra: ela dissocia o poder do corpo; faz dele por um lado uma “aptidão”, uma “capacidade” que ela procura aumentar; e inverte por outro lado a energia, a potência que poderia resultar disso, e faz dela uma relação de sujeição estrita (FOUCAULT, 1987, p. 119).

Com base no modelo taylorista, a industrialização, pode-se dizer assim, foi marcada pela racionalização<sup>11</sup> dos processos produtivos, no sentido de identificar uma única maneira de melhor executar a tarefa. O filme *Tempos modernos*, de Charles Chaplin, constitui uma crítica ao *novo* modo de abordar o trabalho, apontando para a rigidez, o abuso no controle, na especialização e na mecanização do movimento, como alvo para a maximização da eficiência no trabalho.

Estas ponderações que faço sobre os estudos científicos de Taylor nas fábricas fazem parte do que Foucault (1987) sinaliza como os meios utilizados para a distribuição dos trabalhadores no espaço, com o intuito de controlar tempo, tarefas, gestos e máquinas. O filósofo, neste caso, refere-se ao *quadriculamento* – processo em que cada um se define pelo lugar que ocupa na série, ou seja, de alguma maneira,

importa [é] distribuir os indivíduos num espaço onde se possa isolá-los; mas também articular essa distribuição sobre um aparelho de produção que tem suas exigências próprias. É preciso ligar a distribuição dos corpos, a arrumação espacial do aparelho de

---

<sup>11</sup> A racionalização de que falo está ligada ao trabalho que tinha como objetivo evitar movimentos desnecessários dos operários durante a execução das tarefas. A simplificação dos movimentos, o arranjo físico do local de trabalho e o uso correto do instrumento de trabalho levariam ao aumento da produtividade.

produção e as diversas formas de atividade na distribuição dos “postos” (FOUCAULT, 1987, p. 124).

Essa forma de organizar, ordenar e ajustar o modo de operar de cada um, através dos trabalhos repetitivos, como premissa para cumprir rotinas, foi equacionado por Taylor através de esquemas explicativos, frutos de suas pesquisas, no sentido de decompor cada tarefa em uma série ordenada e de movimentos simples – dos corpos –, cuja duração poderia ser medida a fim de evitar o desperdício de tempo. Por tal razão, pode-se dizer que:

surge assim uma exigência a que a disciplina tem que atender: construir uma máquina cujo efeito será elevado ao máximo pela articulação combinada das peças elementares de que ela se compõe. A disciplina não é mais simplesmente uma arte de repartir os corpos, de extrair e acumular o tempo deles, mas de compor forças para obter um aparelho eficiente (FOUCAULT, 1987, p.138).

Foucault também adverte que a questão do espaço foi um pouco mais complexa, já que, além de distribuir os indivíduos para que ficassem isolados<sup>12</sup> e localizados, era importante articular essa distribuição espacial em um aparelho de produção que possuía suas próprias exigências.

Ao entender que as operações disciplinares implicam uma dimensão de controle do tempo e do espaço, Rocha argumenta que “a docilidade sustenta mecanismos ou tecnologias de exercício de poder, tais como: a constante disciplina, o exame, o controle dos tempos, dos espaços e dos movimentos, a organização, a ordem, a hierarquia” (ROCHA, 2005, p. 39).

Cabe salientar que os estudos desenvolvidos pela Escola da Administração Científica fizeram eclodir, entre seus seguidores<sup>13</sup>, outras práticas, outros discursos associados ao trabalho em relação à dimensão do controle de tempo e do espaço. Um dos seguidores de Taylor, no que diz respeito à produção em massa e ao trabalho em série, foi Henry Ford. Esse empresário da indústria automobilística fez inovações, sendo o primeiro a colocar em prática o modelo de administração do trabalho de Taylor.

---

<sup>12</sup> Nesse caso, este é um isolamento relativo apenas para individualizar.

<sup>13</sup> Com a Revolução Industrial e a inerente corrida ao aumento de produção, surgiu a necessidade de rentabilizar as empresas, ao máximo. Várias teorias foram desenvolvidas para orientar e rentabilizar os processos de trabalho nas indústrias/organizações.



A *nova* maneira de produção em massa que Ford implementou estava calcada na idéia da racionalização dos elementos de produção. Como meio para regular o processo que acabou sendo conhecido como fordismo, ocorreu uma organização ou um aperfeiçoamento na linha de montagem, pelo princípio da padronização e pelo controle de recursos – matéria-prima, energia, transporte e mão-de-obra.

Ao ocupar-se da produção e do consumo em massa, Ford implantou a idéia da racionalização do trabalho, a partir de novas tecnologias, da jornada de trabalho de 8 horas e de um sistema de recompensa de cinco dólares para os trabalhadores de sua linha de montagem. Na concepção do empresário, tal estratégia administrativa facilitou o aumento da produtividade, do lazer e conseqüentemente, do consumo.

Ford acreditava no poder corporativo para regulamentar a economia. Com essas características, pode-se dizer que tal modelo implantado proporcionou uma rápida elevação do acúmulo de capital. Nas palavras de Harvey,

o que havia de especial em Ford (e que, em última análise, distingue o fordismo do taylorismo) era a sua visão, seu reconhecimento explícito de que a produção de massa significava consumo de massa, um novo sistema de reprodução do trabalho, uma nova política de controle e gerência do trabalho, uma nova estética e uma nova psicologia, em suma, um novo tipo de sociedade democrática, racionalizada, modernista e populista (HARVEY, 2004, p. 121).

Nesse cenário de mudanças nos sistemas de trabalho, os processos de disciplinamento abriram, para o campo da Administração, um fértil espaço para a preconização do controle das tarefas produtivas de uma forma mais sutil e centralizada, com uma visão de hierarquia piramidal, o que Harvey denominou de um sistema de integração vertical. Em vista disso, tais modelos de organização do trabalho não permitiam que os trabalhadores tivessem uma compreensão da totalidade do processo produtivo, cabendo apenas aos superiores o conhecimento e controle de todo o processo.

Assim, o crescente domínio no campo da Administração e o avanço tecnológico destes modelos levaram a um maior investimento em tecnologias que tinham o propósito de conduzir a conduta das pessoas. Nesse jogo do

processo produtivo, os engenheiros da indústria, ao instituir formalmente seus métodos, deram aos princípios administrativo-diretivos uma nova roupagem sobre o significado da rotina e da burocracia no desenvolvimento das tarefas. A burocracia, nesse contexto, é vista como uma forma de organização ligada a regulamentos, padronizações e procedimentos, necessariamente colocados por escrito. Por essa razão, a necessidade de registrar e formalizar todos os processos de alguma maneira efetivava a autoridade e a hierarquia instituída.

A partir desta constatação, podemos dizer que tal organização do processo de trabalho delimitou de forma reduzida os espaços, tornando seus ocupantes especializados e exigindo trabalhadores com qualificações muito limitadas. No entanto não se pode descartar também que, num cenário de expansão econômica, os profissionais com esse perfil tinham oportunidades concretas de emprego, o que de certa maneira efetivava a sua incorporação ao mercado de trabalho.

Assim, a produção industrial, explica Sennett (2006a), operava com base em três princípios: *a lógica da dimensão*, que incluía a concentração de todos os elementos da produção num lugar, *a lógica da hierarquia* e *a lógica do tempo métrico*, nas quais o tempo era meticulosamente calculado para que os níveis mais altos da hierarquia soubessem com exatidão o que todos deviam estar fazendo num dado momento.

Ao me apropriar do entendimento do autor sobre as mudanças na ordem de novos controles, entendo que ao longo da era industrial as funções dos trabalhadores nas fábricas foram estabelecidas de modo a otimizar não só o tempo e o movimento, mas principalmente a aquisição de conhecimento sobre toda a tarefa. O tempo de trabalho e o seu espaço passaram a ser outros. O uso do relógio permitiu mensurar a quantidade de trabalho em horas. O espaço físico – não mais o lar, mas as fábricas – condicionou os trabalhadores a um disciplinamento constante, não como punição, mas como educação. A própria atividade laboral passou a exigir disciplina na execução de tarefas mecanicamente repetitivas.

A Revolução Industrial, por assim dizer, lançou a base de uma nova distribuição do tempo, transformando profundamente as relações no mundo das organizações, que começaram a estruturar suas ações no avanço do conhecimento científico e em novas tecnologias dele decorrentes.

### **Acumulação flexível e suas implicações para o trabalho**

As empresas, conforme Harvey (2004) impulsionaram o surgimento de novas tecnologias e processos de produção, contudo também produziram as pressões competitivas e a luta por um melhor controle do trabalho, levando ao surgimento de formas industriais totalmente novas. Um exemplo das implicações da industrialização nas organizações foi o modelo fordista e, posteriormente, aquele que veio a ser chamado de modelo toyotista ou mesmo o modelo de produção flexível – que Harvey (2004) denominou de “acumulação flexível”<sup>14</sup>. Nesse sentido, ocorreu um favorecimento nas mudanças dos sistemas produtivos, na organização do trabalho e na administração das organizações.

Foi a partir dos anos 1960 que as críticas aos processos de produção e organização do trabalho, originadas nos movimentos sociais e promovidas pelas classes trabalhadoras, cresceram. Somadas a estas turbulências, as dificuldades de aceitação de uma “racionalidade burocrática despersonalizada” geraram um movimento político-cultural que confrontava os modelos de trabalho, no período em que o mesmo parecia estar no seu apogeu (HARVEY, 2004, p. 133). As transformações significativas desses modelos, entretanto, podem ser localizadas por volta de 1973 – momento da recessão nos Estados Unidos, causada pela crise do petróleo –, quando já se gestava um processo rápido de transição para um regime de acumulação mais flexível (HARVEY, 2004, p. 134). Como consequência, as décadas de 70 e 80 foram períodos agitados de reestruturação econômica e de reajuste

---

<sup>14</sup> A acumulação flexível é marcada por um confronto direto com a rigidez do fordismo. Ela apóia-se na flexibilidade de processos de trabalho, mercados, produtos e padrões de consumo. Caracteriza-se pelo surgimento de novos setores de produção, novas maneiras de fortalecimento de serviços financeiros, novos mercados e, sobretudo, taxas altamente intensificadas de inovação comercial, tecnológica e organizacional (HARVEY, 2004).

político e social. As origens de tal transição não são muito claras, contudo verificou-se fortemente a presença de um movimento do capital reforçando “o novo, o fugidio, o efêmero, o fugaz e o contingente da vida moderna em vez dos valores mais sólidos implantados na vigência do fordismo” (HARVEY, 2004, p. 161).

Para acompanhar o movimento, ou a metamorfose, organizacional, as empresas não podiam mais ser constituídas como sistemas fixos e de tarefas repetitivas, como no passado. O fordismo, aliado ao keynesianismo<sup>15</sup>, produziu efeitos no que Harvey (2004, p. 125) chamou de “surto de expansões internacionais e de alcance mundial que atraiu para sua rede inúmeras nações descolonizadas”.

Esse modelo de organização baseado na chamada Administração Científica, sobretudo no setor industrial, funcionou adequadamente ao processo de acumulação do capital durante quase todo o século XX. No entanto este modelo começou a dar sinais de esgotamento, passando a mostrar-se incapaz de acompanhar os ritmos das mudanças globais. Isso “tornou cada vez mais evidente a incapacidade do fordismo e do keynesianismo de conterem as contradições inerentes ao capitalismo”. (HARVEY, 2004, p. 135). Estas apresentavam uma forma rígida com relação aos

investimentos de capital fixo de larga escala e de longo prazo em sistemas de produção em massa que impediam muita flexibilidade de planejamento e presumiam crescimento estável em mercados de consumo invariantes. Havia problemas de rigidez nos mercados, na alocação e nos contratos de trabalho (HARVEY, 2004, p. 135).

Essa crise, resultado da insuficiência acumulativa dos modelos de trabalho instituídos por Taylor e Ford, fez emergir a necessidade de o capital reorganizar-se. Diante do cenário de crise do processo de acumulação, o

---

<sup>15</sup> Fordismo e keynesianismo são compreendidos como períodos de expansão do pós-guerra, entre 1945 e 1973, baseados num conjunto de práticas propulsoras do crescimento econômico. O estado teve de assumir novos papéis e construir novos poderes institucionais; o capital corporativo teve de ajustar as velas em certos aspectos para seguir com mais suavidade a trilha da lucratividade segura; e o trabalho organizado teve de assumir novos papéis e funções relativas ao desempenho nos mercados de trabalho e nos processos de produção (HARVEY, 2004).

mundo do trabalho inclinou-se a alterações significativas na sua concepção. Mais do que isso, as implicações à integração do trabalho diante destes modelos produziu toda uma rede de subcontratações e de deslocamentos, implicando maior flexibilidade diante do aumento da competição e dos riscos inerentes. Dessa forma, podemos dizer que a acumulação flexível acarretou níveis relativamente elevados de desemprego estrutural, rápida destruição e reconstrução das habilidades laborais, ganhos moderados de salários e o recuo do poder sindical, que foi um dos pilares do modelo fordista.

Na opinião de Harvey (2004), o mercado de trabalho sofreu uma reestruturação radical devido à volatilidade do mercado, ao aumento da competição e à redução das margens de lucro. Nestes deslocamentos espaço-temporais, os empresários obtiveram proveito do enfraquecimento do poder sindical, do expressivo número de trabalhadores excedentes (desempregados e subempregados) para estabelecer regimes e contratos de trabalho mais flexíveis.

A todos estes processos esteve associado um novo entendimento de homem e de trabalho. É importante ressaltar que os questionamentos aos modelos de produção que venho mencionando devem ser situados, historicamente, neste ponto de inflexão temporal, caracterizado pela produção dirigida aos sistemas de acumulação mais flexível. A estabilidade e a longevidade dos negócios estavam dando espaço a interesses que moldaram os valores pessoais e sociais, chamados por Sennett (2006b, p. 16) de “ideal cultural do novo capitalismo”. O sociólogo argumenta que a partir das mudanças na economia – do *boom* global –, o novo homem pensou que enriqueceria em termos de curto prazo e do desenvolvimento do seu próprio potencial, sendo que para tais empreendimentos era necessário desapegar-se de tudo.

Assim, à luz de um novo paradigma, surge o conceito de empresa rede, que, para Castells (2007), é uma forma específica de empresa, na qual o sistema de meios está constituído pela intersecção de segmentos autônomos de sistemas livres. Desse modo, os componentes de rede são tão autônomos

quanto dependentes em relação a ela. Podem também ser parte de outras redes e, como conseqüência, de outros sistemas de recursos voltados a outros objetivos. Pode-se dizer que as características da organização do trabalho nas empresas-rede rompem com as práticas tayloristas e fordistas. Destacam-se pelo trabalho qualificado, flexível, cooperativo em equipe e sem demarcação das tarefas a partir dos postos de trabalho, funcionando sobre polivalência, visão sistêmica e rotação de tarefas, desde a fabricação, do controle de qualidade e da gestão de produção.

Anunciado no livro *A corrosão do caráter*, Sennett (2006a) aponta para dinâmica atribuída ao trabalho, mostrando que o mercado e as formas de produção estavam mudando, assim como os modos de enfrentar as transformações do trabalho material. Tecnologias de informatização e comunicação, de certa maneira, transformaram o processo de produção. Por tal razão, Hardt e Negri apontaram que “em oposição ao velho modelo vertical industrial e social, a produção tende, agora, a ser organizada em redes horizontais de empresas” (HARDT; NEGRI, 2003, p. 317).

O mapa da produção mundial mudou, gerando uma desterritorialização do mercado, que por sua vez, acarretou novas exigências para o trabalho. Assim, a otimização dos processos produtivos e a incrementação da produção em escala permitiram um avanço significativo, segundo os autores, “nos processos de trabalho imaterial, que envolvem o manuseio de conhecimento e informação”.

Tais investimentos fizeram-se simultaneamente no conjunto de (re)configurações que atingiram as relações espaço-temporais no trabalho. O papel do trabalhador, em vista disto, conquistou espaço significativo no campo organizacional. A necessidade de as empresas manterem-se em permanente mudança face ao caráter dinâmico – exigência da modernidade – envolveu-as de tal maneira que a adaptação dos indivíduos às transformações em curso deu uma feição flexível ao *novo* modelo de trabalhador. Nesses moldes, recorro a Sennett (2006a, p. 53), ao apontar que

a flexibilidade, designa essa capacidade de ceder e recuperar-se da árvore. O comportamento humano flexível deve ter a mesma força tênsil: ser adaptável a circunstâncias variáveis, mas não quebrado

por elas. A sociedade hoje busca meios de destruir os males da rotina com a criação de instituições flexíveis. As práticas da flexibilidade, porém, concentram-se mais nas forças que dobram as pessoas.

Dentro desse contexto globalizado que Sennett (2006a) chama de “capitalismo flexível”, foi preciso esta *nova* característica: a *flexibilidade*, pela qual o comportamento humano se torna adaptável às contingências. Para o autor, o atual momento em que o mundo do trabalho se encontra e o paradoxo do discurso de flexibilidade e liberdade contrapõem-se à repulsa pela rotina burocrática. “A busca da flexibilidade produziu novas estruturas de poder e controle, em vez de criar as condições que nos libertam” (SENNETT, 2006a, p. 54). Dessa forma, o entendimento dado à organização flexível não faz desaparecer a rotina e a burocracia, mas atravessa e modifica as constantes mudanças do mercado de trabalho na condução das pessoas e dos processos produtivos.

Na progressão da história econômica, política e social ao longo do último século, os processos da globalização apontaram um novo cenário, a partir da ruptura das fronteiras dos mercados nacionais. Tais mudanças contribuíram para a rápida passagem da era industrial para a do conhecimento, tendo como característica predominante uma nova forma de individualismo que a realidade do entorno produziu. Esta mudança na forma de administrar máquinas, processos e pessoas – a qual alguns chamam de evolução –, possibilitou o desenvolvimento de um mercado neoliberal, na medida em que permitiu a expansão do campo econômico, tornando as relações de mercado competitivas e fazendo com que “os seres humanos [se transformassem] em sujeitos de mercado, [ainda] sob o signo do *Homo economicus*” (PETERS, 2002, p. 213).

### **O trabalho produzindo subjetividades**

Com a passagem de uma sociedade “segura” vista como característica da Modernidade, para uma sociedade plural e instável, de nossos dias, os

efeitos das novas configurações do trabalho alteraram as formas de produção das subjetividades.

Foucault (1979), ao estudar as articulações entre poder e saber, expôs que os saberes se organizam para “atender” a uma vontade de poder. Este não está localizado em nenhum ponto específico da estrutura social, mas funciona como uma rede de dispositivos a que nada ou ninguém escapa. “O poder entra em pauta como um operador capaz de explicar como nos subjetivamos imersos em suas redes” (VEIGA-NETO, 2005a, p. 74). Para o filósofo, o poder não existe; existem sim, práticas ou relações de poder. O que significa dizer, que o poder é algo que se exerce e se efetua; que funciona como uma maquinaria, mas que não está situado em um lugar privilegiado ou exclusivo, disseminando-se por toda a estrutura social:

[...] podemos chamar “estratégia de poder” ao conjunto dos meios operados para fazer funcionar ou para manter um dispositivo de poder. Podemos também falar de estratégia própria às relações de poder na medida em que estas constituem modos de ação sobre a ação possível, eventual, suposta dos outros. Podemos então decifrar em termos de “estratégias” os mecanismos utilizados nas relações de poder (FOUCAULT, 1995, p. 248).

Podemos dizer que na Modernidade, as estratégias organizacionais movimentavam toda uma indústria de saberes arquitetada *na e em torno* de atividades direcionadas a um *exército* de trabalhadores. Para Foucault (1995) viver em sociedade é, de qualquer maneira, viver de modo que seja possível a alguns agirem sobre a ação dos outros. Pode-se dizer que tais estratégias direcionadas *dentro e fora* das empresas – ao trabalhador –, promoveram o conhecimento e transformaram o desenvolvimento das organizações, com efeitos notáveis na produção de subjetividades.

Para a perspectiva foucaultiana, a subjetividade produz-se moldada e “fabricada” por diferentes práticas discursivas ou não discursivas, em relações distintas de poder-saber. O processo de subjetivação, nesta perspectiva, designa aquelas operações pelas quais os indivíduos se constituem como sujeitos. De acordo com Foucault (1995), os modos de subjetivação, constituem aqueles processos e as práticas heterogêneas por meio dos quais os sujeitos passam a se relacionar consigo mesmos.



O trabalho, na sociedade industrial, foi um fator primordial no processo de construção de subjetividades, caracterizando-se não somente como fonte de sustento material, mas também pela definição do lugar que o indivíduo ocupava na sociedade. Ele marcava o percurso da vida e convertia-se na medida do seu êxito ou fracasso. Portanto a idéia de profissão, no século passado, conforme Sennett (2006a) esteve marcada pelo emprego fixo e pelo aproveitamento do tempo.

Ao discutir os atravessamentos da modernização e da industrialização do mundo no trabalho, procurei, então, marcar as características da produção e como ela possibilitou uma aceleração do ritmo, da comunicação, da informação, da inovação, dos nichos de mercado vinculados à demanda de consumo, não só de produtos, mas de serviços e de conhecimentos. A fábrica da modernidade ultrapassou fronteiras e, nesse caminho percorrido, transformou-se naquilo que hoje chamamos de empresa.

Sennett (2006a), ao apresentar um conjunto de situações marcadas pela lógica do novo “padrão” de trabalho, destacou questões cruciais sobre a dimensão humana do trabalhador. Um dos frutos destes atravessamentos referidos pelo sociólogo foi a perda do sentido do trabalho, característica das formas flexíveis que se configuraram nas organizações.

Decorrências destas mudanças, Hardt e Negri (2003, p. 306) argumentam que “os empregos são em sua maioria altamente movediços, e envolvem flexibilidade de aptidões”. Tais implicações exigiram um perfil de trabalhador “multi”, tornando-se imperiosas novas práticas na formação do indivíduo e na educação para o trabalho. Foi preciso adaptar homem-tarefa-produção às rápidas exigências da sociedade contemporânea. Por esta razão, as empresas passaram a planejar constantemente estratégias para atingir a produtividade máxima.

O papel do setor de recursos humanos surgiu para efetivar o que, na prática, já vinha ocorrendo. Hoje ele encontra-se difundido nas grandes empresas, tornando-se o maior responsável em disseminar, continuamente, novas formas de capturar os trabalhadores, bem como trazê-los ao comprometimento com sua tarefa. Como filosofia de trabalho, esse setor

busca investir na formação, no desenvolvimento e na capacitação continuada para *todos* – segundo as tendências do momento – que pretendem permanecer no mercado de trabalho.

Ao discorrer sobre os caminhos percorridos pelo trabalho, percebe-se que muitas das ações institucionais se estruturaram com base nos discursos que vêm atravessando e controlando as mudanças – no tempo e no espaço. Por sua vez, atingiram, com suas práticas diárias, o indivíduo, capturando-o por meio de narrativas a respeito da necessidade de aprimoramento profissional.

Nessa nova ordem econômica e sem fronteiras, o papel da educação passou a ser um instrumento diferenciador no plano social e cultural, na formação de profissionais capacitados a entender as *regras do jogo*, nas quais a produtividade e a competitividade balizarão as ações.

*Mergulhar em toda essa materialidade discursiva da mídia significa buscar, por dentro do produto midiático, as estratégias concretas que esse espaço fundamental da cultura constrói para atingir diferentes grupos sociais e cada indivíduo particularmente, através de objetivos que os significam, criando-lhes identidades, mesmo que transitórias, produzindo, enfim, uma comunidade imaginária que os consola e representa (FISCHER, 1997, p.67).*



---

## CAPÍTULO 3

---

### SOBRE A REVISTA, MÍDIA E EDUCAÇÃO CORPORATIVA

#### **Mapeando a revista *Melhor***

**N**esta seção, trago alguns elementos para situar o leitor, em relação ao material analisado, de forma mais detalhada. Minha intenção, neste momento, é mostrar como a revista oficial do Sistema Nacional ABRH – revista *Melhor* – vem discutindo alguns aspectos que buscam legitimar determinados modos de gerenciar pessoas.

Não se trata aqui de discorrer sobre a história da ABRH, ou da busca de algo inédito neste particular. O propósito é apresentar o breve percurso desta associação, os mecanismos que levaram à produção da revista e a sua relevância para o meio empresarial. Em novembro de 1965, no Estado de São Paulo, foi fundada a Associação Brasileira de Administração de Pessoal (ABAP). A instituição foi criada por profissionais de empresas de São Paulo, Paraná, Minas Gerais e Rio de Janeiro que tinham como objetivo influenciar a transformação da visão empresarial. Eram pessoas envolvidas em diferentes grupos e associações que discutiam assuntos ligados à área de Recursos Humanos, que na época era chamada de Administração de Pessoal. A ABAP foi o embrião do que é hoje o Sistema Nacional ABRH, que a partir de novembro de 1981 passou a ser denominada Associação Brasileira de Recursos Humanos (ABRH). Os objetivos básicos da ABRH, ainda hoje vigentes, são:

1. Coordenar, em âmbito nacional, as entidades seccionais (estaduais) a ela filiadas, no sentido de desenvolver os princípios, as normas e as técnicas de Recursos Humanos.

2. Desenvolver e aperfeiçoar os executivos, técnicos e demais profissionais de Recursos Humanos, diretamente ou por intermédio das entidades a ela filiadas, através de congressos, seminários, cursos, palestras, pesquisas e outras formas de aquisição e/ou troca de experiências.
3. Publicar e manter livros, revistas e trabalhos técnico-culturais, voltados à área de Recursos Humanos.

Nesta perspectiva de trabalho, a ABRH vem promovendo premiações de significativa repercussão nacional, tais como o prêmio Ser Humano Oswaldo Checchia<sup>16</sup> e o evento do CONARH<sup>17</sup>, com o propósito de discutir, indicar, prospectar “o que há de melhor e inovador” em gestão de pessoas. Pode-se dizer que essas ações se tornaram referência no setor empresarial devido aos resultados do trabalho que mobiliza profissionais de todo o país.

Tais investimentos ocorrem com o objetivo de disseminar novos conhecimentos, estabelecer relações, transformar, inovar e levar as últimas tendências de gestão ao seu público. A revista *Melhor* também transita pelos endereços eletrônicos dos associados da ABRH e leitores avulsos – como outro mecanismo para capturá-los –, por meio de diversas estratégias de marketing, nas quais o leitor acaba sendo envolvido por material diversificado e sofisticado de divulgação. Nela são oferecidos cursos de aperfeiçoamento, convites para participar de seminários e congressos, carta do presidente da ABRH Nacional, convidando a participar de pesquisa de tendências, entre outros que podem ser visualizados nos *sites* [www.abrhnacional.org.br](http://www.abrhnacional.org.br) ou [www.editorasegmento.com.br](http://www.editorasegmento.com.br). Outro *site*, também muito difundido aos gestores de recursos humanos, é o

---

<sup>16</sup>O prêmio Ser Humano Oswaldo Checchia tem como objetivo reconhecer e difundir práticas e idéias de valorização dos seres humanos dentro e fora das organizações. Gerar incentivo a todos que dedicam tempo e talento para desenvolver o potencial humano por meio de ferramentas aplicáveis e criativas.

<sup>17</sup>O **CONARH** – Congresso Nacional sobre Gestão de Pessoas é o maior e mais importante congresso brasileiro deste setor. Realizado anualmente, o evento reúne organizações e profissionais interessados em se aprofundar num dos temas mais ricos, complexos e desafiantes da atualidade: a gestão de pessoas. Além de palestras ministradas por especialistas nacionais e internacionais, o congresso também possui espaços de discussão, como a Sala de Casos de Sucesso, as Oficinas de Gestão e a Sala de Inovação.

[www.rh.com.br](http://www.rh.com.br), com boletins semanais sobre as tendências do momento em gestão e desenvolvimento humano, partindo do objetivo de levar informações, opiniões e entrevistas na área de gestão de pessoas.

A ABRH, em parceria com a editora Segmento, ao escolher o nome da revista *Melhor*, imaginou um determinado público, planejando/prometendo para ele, com suas reportagens, oferecer o que há de melhor em relação a gerenciar pessoas, no contexto organizacional e, ao mesmo tempo, condicionar, induzir e suggestionar os seus leitores a sentirem-se entre os *melhores*.

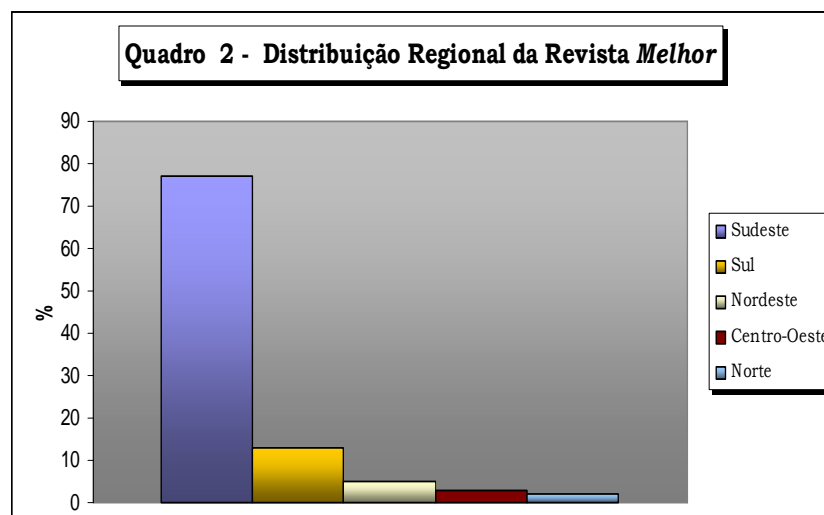
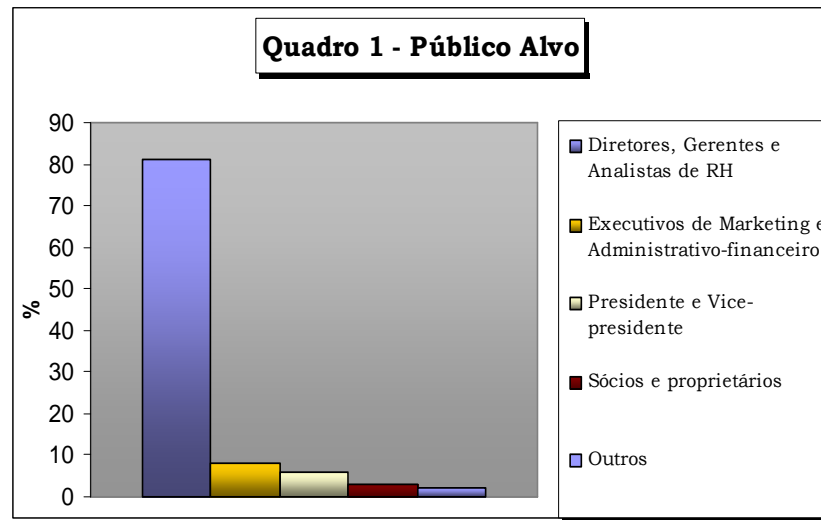
A revista vale-se de linguagem própria (e característica da área que representa), direta e objetiva, fazendo aproximação com o seu público através de propostas que visam a colocar em ação práticas e políticas de gestão nas organizações. Isso me faz refletir sobre as palavras de Foucault, em seu livro *A ordem do discurso* (2007, p. 18), ao se referir sobre a “maneira como a literatura ocidental teve de buscar apoio, durante séculos, no natural, no verossímil, na sinceridade e na ciência”. Para o filósofo, as práticas das sociedades, baseadas em receitas ou fórmulas, procuravam, desde o século XVI, fundamentar-se por um discurso de verdade. Assim, podemos dizer que a revista vem legitimando sua maneira de conduzir o conhecimento das práticas em gestão – ao longo de sua constituição – numa proposta que *tenta* não se valer de fórmulas ou prescrições, mas de apresentá-las por meio de pesquisas e depoimentos de gestores, que obtiveram o resultado desejado, a partir das *tendências* avaliadas como promissoras para conduzir processos e pessoas.

Cabe, nesse momento, ressaltar que a revista *Melhor* não se encontra entre as mais lidas (como *Veja*, *Época*, *Isto É*) dentre as de circulação semanal do mercado brasileiro, como aponta Associação Nacional de Editores de Revistas – ANER<sup>18</sup>. Ela é uma revista de circulação mensal e, como já foi dito, direcionada para um público segmentado de assinantes: diretores, gerentes e analistas de RH; presidentes e vice-presidentes; gerentes administrativo-financeiros, gerentes de marketing e executivos. Ou

---

<sup>18</sup> Disponível para pesquisa em <<http://www.aner.org.br/Conteudo/1/artigo42424-1.asp>>.

seja, são profissionais com papel de decisão na compra de produtos e serviços, na área de gestão de pessoas de empresas de médio e grande porte, além de sócios e proprietários de empresas de pequeno e médio porte. Atualmente, a revista tem uma tiragem de 30 mil exemplares/mês<sup>19</sup>. No quadro abaixo podemos visualizar a distribuição do público e da região que a revista atinge.



Cada edição da revista possui, em média, 60 páginas, que podem ser classificadas de acordo com sua finalidade, a gestão de recursos humanos. As matérias jornalísticas estão distribuídas em diferentes seções e localizam-se de acordo com a importância e o destaque que cada matéria recebe,

<sup>19</sup> Disponível em <<http://www.editorasegmento.com.br>>.

podendo ocupar página inteira, meia página ou colunas na lateral, parte superior ou inferior da página. As seções veiculam textos que abordam temas atuais, através de relatos das experiências gerenciais bem sucedidas, apresentadas pelos *experts* da área de Recursos Humanos.

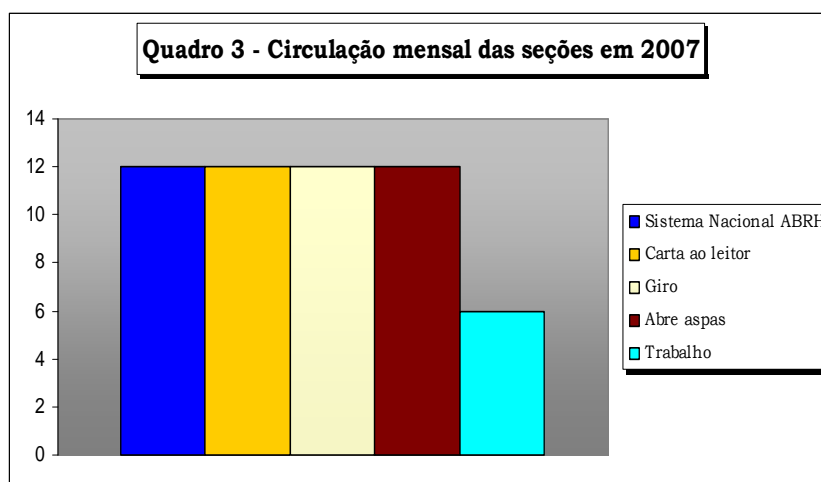
Os argumentos de Botão (2004, p. 10) conduzem-me a tal incursão, quando afirma que uma revista necessita de um bom planejamento, um projeto editorial gráfico “definido e coerente” e uma pauta confeccionada de forma competente. Para tanto, é necessário um conhecimento prévio do público leitor, ao qual ela se destina, procurando manter canais eficientes para ouvi-lo, utilizando a percepção do produto como elemento referencial no planejamento de curto, médio e longo prazo. Em vista disso, os discursos da revista convergem para um determinado perfil de leitor, constituindo naquilo que Ellsworth (2001, p. 13) considera “modos de endereçamento”. Esta autora enfatiza que há sempre um leitor presumido que atua como balizador imaginado, ao qual se destina aquilo que é escrito “algo que está no texto”, presente nas comunicações midiáticas.

A revista tem seções que se caracterizam pela sua periodicidade, conforme chamei – fixas ou flutuantes –, segundo a frequência com que se apresentam nas edições publicadas em 2007. Em geral as reportagens não têm caráter investigativo ou interpretativo e, sim, abordam predominantemente, através de entrevistas e depoimentos, temas instigantes da atualidade. As seis seções fixas são: Giro, Carta ao Leitor, Trabalho, Ensaio, Sistema Nacional ABRH e Abre Aspas. Já as 14 seções flutuantes variam entre Dicas, Tecnologia, Frases, Sustentabilidade, Carreira, Entrevista, Comunicações, Melhores Empresas, Pesquisa, Remuneração, Talentos, da Redação. Mesmo tentando mostrar-se de forma *neutra* em seus depoimentos (por mais que se saiba que, na prática, o que acontece não é bem isso) os profissionais acabam por posicionar-se, influenciados pelas tendências do momento. Entretanto, Lage (2001), mesmo concordando com o fato de que sempre existem interpretações e intencionalidade nas reportagens, considera que é necessário respeitar os fatos dos quais não se



possa discordar e que se dê ao leitor o direito de avaliá-los de acordo com seus valores.

Assim, para definir o que considero como seções fixas, adotei, a partir das 12 edições de 2007, como critério de periodicidade, as seções que apresentam entre 50 e 100% de frequência, conforme represento no quadro a seguir.



### **Breve apresentação das seções fixas**

A seção *Caro Leitor* traz a palavra do presidente da ABRH, na qual fica evidente, e não poderia ser diferente, a abordagem em relação aos temas atuais, sejam eles públicos ou privados, e a sua opinião sobre os processos de gestão em discussão.

*Giro*, como o próprio nome sugere, é um breve recorrido por diferentes empresas, apresentando alguma novidade que vai desde a contratação de novos gestores até experiências inovadoras desenvolvidas por profissionais da área.

Em *Trabalho*, apresentam-se matérias escritas pelo professor Walter Barelli, do Instituto de Economia da Unicamp e conselheiro da ABRH, na qual é veiculado um tema relacionado ao direito do trabalho e seus reflexos para a área de Recursos Humanos.

A seção *Ensaio* dedica-se a reportagens que apresentam pesquisas e tendências de mercado descritas por professores de universidades de Brasil e Espanha, ou por consultores, bem como pesquisas desenvolvidas por alunos de mestrado e doutorado.

*Sistema Nacional ABRH* é uma súpula de todos os eventos, prêmios, planejamentos, palestras, promoções em que o sistema está envolvido, dando ao leitor variadas possibilidades de detectar o que há de mais atual na área de gestão.

*Abre Aspas* aborda diferentes temas que envolvem a gestão das organizações apresentadas por presidentes das organizações, consultores e professores de universidades brasileiras (maioria de São Paulo), todos atuantes na área de Desenvolvimento de Pessoas e Gestão.

Cabe salientar que as manchetes de capa e as reportagens jornalísticas da revista *Melhor* buscam, além da experiência dos gestores e de suas práticas administrativas, promover a capacidade de criação, inovação, flexibilidade, diversidade e adaptação dos sujeitos, frente às novas demandas e a tecnologias do mercado de trabalho. Nesse sentido, a informação torna-se matéria-prima por excelência das reportagens e, por tal razão, deve ser *abundante*. Através da sua organização textual, os editores da revista propõem-se a processar a informação com objetivos próprios, utilizando-se de marcas lingüísticas para tentar influenciar e seduzir o leitor, ainda que a intenção inicial seja *simplesmente* levá-lo a ler.

Em vista disso, podemos dizer que a revista cumpre uma de suas principais funções, que é informar. Ao registrar hábitos, valores, modas, personagens e assuntos, como argumenta Gerzson (2004), movimentam a história e cria, produz, opera na circulação de racionalidades e subjetividades ao conduzir as formas de pensar, agir e viver inseridas nos discursos da Contemporaneidade.

## **Mídia escrita produzindo a vida organizacional**

A palavra mídia é uma forma adaptada ao português da forma original do latim *media* (plural de *medium*, que significa “meio”), utilizada também na língua inglesa como *media* (ou *mass-media*). Nas últimas décadas, de acordo com Rocha a expressão tem sido utilizada para substituir “meios de comunicação de massa” ou “meios de comunicação social” (ROCHA, 2005, p.127).

Na perspectiva do mercado global, entendo que a mídia recebeu nova roupagem na contemporaneidade. A indústria da informação foi capacitada para operar como máquina produtiva e sem fronteiras. Em vista disso, Moraes (2003, p. 188) argumenta que ela “passa a ocupar posição destacada no âmbito das relações produtivas e sociais”; para o autor, é no domínio da comunicação que se fixa a ordem, se organiza o discurso. No mesmo sentido, Gerzson (2007, p. 47) argumenta que a mídia, ao abrir espaço para outros campos, “concede a participação para muitas opiniões e pronunciamentos, mas ao mesmo tempo destaca seu papel específico de produção da ordem social”.

Se olharmos para o mundo em nossa volta, podemos observar que os meios de comunicação e de informação estão por todos os lados. As revistas fazem parte desse elenco da mídia escrita. Elas estão em ruas, aeroportos, livrarias, supermercados, farmácias, residências, salas de espera, escritórios, bibliotecas, escolas, salas de aula, empresas. De acordo com artigo da Associação Nacional de Editores de Revistas (ANER)<sup>20</sup>, veiculado na internet, este veículo está mais forte do que nunca. As revistas definem-se como “informativas”, “educativas”, “envolventes”, “diferenciadas”, “segmentadas”, e muito eficientes.

Ao conquistarem seu espaço, destacam-se como veículos cada vez mais importantes. Independente do tipo de leitor, continuamente haverá uma opção de publicação para ele, pois “nos identificamos sempre, em alguma medida, com alguma coisa que os meios nos comunicam” (ROCHA,

---

<sup>20</sup> Disponível em <<http://www.aner.org.br/Conteudo/1/artigo42424-1.asp>>. Acesso em 25/11/2008.

2005, p. 128). É através da mídia que as pessoas ampliam a sua compreensão sobre a sociedade e sentem-se conectados a ela.

Assim, recorro às palavras de Fischer (1996, p. 114), ao argumentar que a mídia possui a capacidade de ser “um lugar onde várias instituições e sujeitos falam – como veículo de divulgação e circulação dos discursos considerados verdadeiros em nossa sociedade”. Ela veicula, ensina e produz, ao mesmo tempo, saberes sobre como estamos e como devemos estar no mundo. Conforme a autora,

[...] a mídia em nossa época estaria funcionando como um lugar privilegiado de superposição de “verdades”, um lugar por excelência de produção, circulação e veiculação de múltiplas fontes, sejam eles criados a partir de outras formações, sejam eles gerados nos próprios meios (FISCHER, 1997, p. 65).

Em vista disso, as revistas são abordadas por Mira (2001) como um produto da indústria cultural e o seu consumo como um elemento importante para a compreensão da construção da identidade dos vários segmentos do mercado. Para a autora, no Brasil dos anos 80 e 90, os leitores diversificaram-se e passaram a propiciar a criação dos mais diferentes tipos de revistas. No caso da revista *Melhor*, não poderia ter sido diferente, pois o seu percurso editorial vem acompanhando e informando as mudanças e tendências gerenciais do mercado mundial. Por tal razão, ela adotou o perfil de revista personalizada com textos que estão na ordem do dia, indicando formas de fazer, consumir, comportar-se e, sobretudo, compreender as transformações organizacionais. Tal empreendimento torna possível verificar o que Foucault indica como formas de governo, que envolve toda uma *população* de sujeitos que se engajam nas regras do jogo corporativo – o poder exercido para administrar e dirigir condutas.

Cabe ressaltar que as reportagens apresentadas na revista estão marcadas por informações apontadas em pesquisas, realizadas por empresas e instituições renomadas<sup>21</sup>, que apresentam aquelas que seriam as melhores estratégias para conduzir a conduta das pessoas. Baseada nesse referencial discursivo, a idéia é mostrar o que se tem de *melhor* em gestão

---

<sup>21</sup>Fundação Getúlio Vargas (FGV), Fundação Dom Cabral (FDC), Unicamp, USP.

para que *todos* os sujeitos-leitores desejem fazer parte de uma empresa produtiva/modelo/parceira/reconhecida.

### **Discurso neoliberal: as revistas, capturando o leitor- gestor**

As transformações que estão em curso no mundo do trabalho manifestam-se de diversas maneiras produzidas pelo discurso neoliberal e que se encontram nas revistas (competitividade, equipes, flexibilidade, desempenho, produtividade, comprometimento, etc.), por palavras e expressões do momento aplicadas aos sujeitos. Nesse sentido, Moraes (2003, p. 188) confere à mídia a capacidade de “interconectar o planeta”. Para o autor, ela é uma esfera habilitada a interligar povos, países, sociedades, culturas e economias. A informação oferecida torna-se significativa para o desempenho nas diversas funções empresariais, pois ela incrementa a velocidade impressa na contemporaneidade. Lyotard (2002, p. 27) enfatiza que “o acesso às informações é e será da alçada dos *experts* de todos os tipos” e complementa:

a classe dirigente é e será a dos decisores. Ela já não é mais constituída pela classe política tradicional, mas por uma camada formada por dirigentes de empresas, altos funcionários, dirigentes de grandes órgãos profissionais, sindicatos, políticos, confessionais. (LYOTARD, 2002, p. 27).

Frente aos processos que transformaram os modos de permanência no mercado de trabalho, as revistas passam a ter um efeito informativo e educativo. Conforme o *site*<sup>22</sup> da revista eletrônica *Emrevista*, atualmente os professores de diferentes áreas valem-se deste recurso didático, atrativo, atual, acessível (se comparado ao livro) para trazer para a sala de aula discussões sobre os diferentes temas que circulam nas edições. Afinal, pode-se dizer que o mundo está na mídia. As revistas, por sua vez passaram a ser elemento estratégico, oferecendo recursos, orientações, dicas sobre o modo de ser dos sujeitos que as lêem, conduzindo, de alguma maneira, os leitores a refletir sobre as tendências do discurso produzido pelo mercado neoliberal.

---

<sup>22</sup>Informação da revista eletrônica *Emrevista*, disponível em: <<http://emrevista.com/edicoes/6/artigo1844-2.asp>>. Acesso em: 23/11/2008.

Ao optar pela mídia escrita e trazer para análise as práticas discursivas da revista *Melhor*, entendi que este artefato cultural vem se utilizando de um conjunto de estratégias para subjetivar o gestor, com o propósito de regular os seus modos de agir, preconizado pelo mercado de trabalho. Nesse sentido, recorro novamente às palavras de Gerzson.

As revistas me parecem interessantes para ilustrar a circulação das prescrições que coincidem com a lógica predominantemente neoliberal de hoje. Nelas é possível observar os processos de globalização e o livre trânsito de capitais, bens e serviços, pessoas e idéias, impulsionam noções e práticas coincidentes com essa lógica. O livre mercado como estrutura reguladora provoca uma série de efeitos e exigências que estruturam, dirigem e regulam a vida da sociedade contemporânea. A produtividade e a competitividade desencadeiam a busca de resultados rápidos, econômicos, produtivos não só para o mercado, mas para as instituições e o sujeito (GERZSON, 2007, p. 81).

A revista, então, tem enfatizado que as empresas, pela via de seu setor de Recursos Humanos, passem a dar maior significado para o envolvimento e a participação dos funcionários em aspectos como liderança, motivação, engajamento etc. A vinculação do desempenho e do conhecimento profissional às políticas de remuneração, com participação nos lucros, bônus de produtividade, qualidade e progressão de carreira, também se destacam entre as metas estabelecidas pela sociedade neoliberal, ao anunciar como as demandas da contemporaneidade estão cada vez mais orientadas pelos processos da economia, da flexibilização do trabalho e da informatização do processo produtivo.

Podemos inferir que, por meio dos conteúdos da revista, busca-se efetivar a circulação de saberes, divulgando e promovendo conhecimentos estabelecidos para a área de gestão de pessoas que são produzidos e reconhecidos como verdadeiros. Assim, o conjunto de informações, imagens e publicidades faz da mídia escrita via de conhecimento e instituidora de sentidos ao remeter a reflexões sobre uma discursividade que tem efeitos sobre as formas de comportamento, do planejamento e do investimento sobre o público.

Nesse mesmo sentido, Kellner (2001, p. 9) argumenta que a “cultura da mídia é industrial” por ser organizada e produzida em massa, de acordo

com tipos (gêneros), “segundo fórmulas, códigos e normas convencionais”. Por tal razão, os investimentos sobre o leitor têm o intuito de legitimar as informações presentes na revista, mas também de controlar – através de opinião, linguagem, consumo e saberes – as condutas e as ações de quem as lê.

É interessante observar, especialmente, como a revista articula, sutilmente, a formulação dos discursos e a importância que eles têm para o sucesso dos negócios empresariais. O gestor, diante das contingências discursivas da contemporaneidade, condiciona-se a fazer uma reflexão sobre seu papel, transformando-se através de mecanismos de mudança de conduta, acerca de idéias, modelos e tecnologias estabelecidas e implantadas em relação ao seu trabalho. Dessa maneira, Foucault reflete sobre o governo como um modo de ação sobre outras ações, caracterizando-se por um tipo de liberdade e devendo ser exercido sobre sujeitos que podem ter opções, “sujeitos individuais ou coletivos que têm diante de si um campo de possibilidades onde diversas condutas, diversas reações e diversos modos de comportamento podem acontecer” (FOUCAULT, 1995, p. 244). Essa forma de conceber o poder aponta para seu caráter capilar, minúsculo, molecular, exercido em níveis variados e em pontos diferentes da rede social, nem sempre como uma ação direta e imediata. Daí pode-se afirmar que o poder é relacional.

É interessante constatar que as mudanças nas formas de operar, divulgadas pela revista, indicam como funcionam as associações entre conhecimento especializado e as práticas de gerenciamento de pessoas. Ao analisar discursos instituídos pelos artefatos culturais, Costa (2006, p. 27) comenta:

o poder é menos da ordem do afrontamento e da violência e mais da ordem do governo, o qual, numa perspectiva foucaultiana, tem um caráter bem mais sutil do que aquele que lhe é atribuído quando se refere às estruturas políticas e à gestão dos Estados.

Além disso, a autora diz que “conhecer o que deve ser governado é parte da estratégia que permite a regulação e o controle dos indivíduos e das populações que habitam os núcleos urbanos das sociedades organizadas”

(COSTA, 2004, p. 77). Assim, quem tem o poder de narrar e constituir o outro é quem estabelece as representações, ou seja, estabelece o que pode ou não ser considerado *realidade*.

Reitero que os textos apresentados pela revista *Melhor* são informativos e atuais, mas, sobretudo, produtivos. Nesse sentido, a produtividade do poder é reforçada pela sua relação visceral com o saber. Bujes, ao discutir essa temática, afirma que

os estudos foucaultianos nos mostram o caráter produtivo do poder, colocando em destaque como o poder opera para encobrir esse seu caráter de produção da vida social, ao fazer uso de um conjunto de saberes que mostra a maior eficácia e a indubitável produtividade do envolvimento dos sujeitos com a sua própria sujeição. (BUJES, 2008a, p. 20).

Por tal razão, esse veículo destaca a importância da participação efetiva do gestor de RH nas decisões estratégicas das organizações, passando a ser vista como uma condição *indispensável* para a eficácia do trabalho. Através dessa proposta, conduz-se à idéia de soluções *criativas* através do conhecimento do processo produtivo. Tal desenvolvimento está articulado, também, com a possibilidade de o gestor adquirir maior autonomia para intervir nos setores administrativos pelos benefícios que estas novas habilidades permitem. Sob essa perspectiva, passou-se a enxergar o gestor como sujeito com potencial intelectual a ser explorado, ao invés do simples aproveitamento de sua força física, como apresentado nos séculos passados. Nessa direção, a reportagem apresentada na seção *Giro*, edição de dezembro, intitulada *O que o mercado quer* (pesquisa da DM Recursos Humanos<sup>23</sup>), aponta para a capacidade de os líderes trabalharem em equipe como premissa para atuar no mundo corporativo.

Desse modo, os discursos veiculados pela revista estão envolvidos em um jogo de poder/saber, visto que são referidos como práticas produtivas, exercidas no campo da Administração. Como venho anunciando, as reportagens apresentadas pela revista demonstram certa preocupação em

---

<sup>23</sup> O estudo contou com a participação de 76 altos executivos de 33 empresas de grande porte e de diferentes ramos, revelando quais são os conhecimentos técnicos mais importantes para os profissionais (*Melhor*: gestão de pessoas. n 241, dez. 2007).



preparar, disciplinar, conduzir e regular os gestores em espaços onde práticas e modelos de gestão de pessoas incorporam as contingências da atualidade.

Assim, a revista oferece informações e caminhos, produzindo um panorama de como *melhor* subjetivar e governar os leitores que buscam as matérias. Portanto a idéia é que esses sujeitos estão sendo constituídos a partir do que vem sendo falado, das relações que estão sendo firmadas e de quem pode falar, nesse espaço.

### **Os discursos organizacionais e a educação corporativa**

Em *A ordem do discurso*, Foucault (2007) indica que a produção do discurso é selecionada, organizada e redistribuída por procedimentos que têm por finalidade controlá-lo. Além disso, segundo o autor, existe a questão da interdição do discurso, que significa que não temos o direito de dizer tudo, nem podemos falar de tudo em qualquer circunstância. Para ele, “o discurso não é simplesmente aquilo que traduz as lutas ou os sistemas de dominação, mas aquilo por que, pelo que se luta, o poder do qual nos queremos apoderar” (FOUCAULT, 2007, p. 10).

No mesmo sentido, Silva (2000) argumenta que o discurso é largamente problematizado nas mais variadas análises sociais, com diferentes ênfases e conotações. Ao falar em discursos, o autor refere-se a complexos verbais mais extensos do que uma sentença. Geralmente, tais discursos identificam-se com instituições ou situações sociais como, por exemplo, o discurso da Ciência, o discurso Jurídico, o discurso Médico, o discurso da Pedagogia, o discurso da sala de aula. Nesse caso, inclui singelamente o discurso organizacional que incursiona pela revista com as seguintes propostas pedagógicas: o executivo de sucesso nas organizações, o comprometimento organizacional, os modismos gerenciais, a participação nas organizações, a saúde nas empresas e as melhores empresas para se trabalhar.

Fischer (1995, p. 20), em *Análise do discurso: para além de palavras e coisas*, esclarece que “enunciados e visibilidades, textos e instituições, falar e ver constituem práticas sociais por definição, permanentemente presas, amarradas às relações de poder que as supõem e que as atualizam”. Assim, “os discursos não são, portanto, resultado da combinação de palavras que representariam as coisas do mundo” (VEIGA-NETO, 2005a, p. 112), mas, de acordo com o pensamento de Foucault (2007), “formam sistematicamente os objetos de que falam”.

Eleger os discursos da revista *Melhor* como objeto de análise permitiu-me observar como se vem articulando, no interior das relações organizacionais, o discurso do jogo corporativo. Esse veículo de comunicação, ao promover o desenvolvimento de pessoas e colocar o gestor de pessoas em evidência, ao mesmo tempo o faz refém da linguagem organizacional, conferindo ao seu conhecimento um caráter fabricado. Assim, “não apenas inventamos socialmente as coisas que colocamos no mundo, como, ainda, a elas atribuímos pela linguagem e de modo contingente, determinados sentidos” (WORTMANN; VEIGA-NETO, 2001, p. 26).

Por tal razão, podemos dizer que nas sociedades, em geral, a produção de discursos, de acordo com Foucault (2007), é controlada por certo número de procedimentos, cujo papel é associar seus poderes para obter domínio sobre seus eventos. Com base nessa idéia, Peters (2002) analisa as relações com a racionalidade neoliberal e afirma que “não existe, talvez, melhor exemplo da extensão do mercado a novas áreas da vida social que o campo da educação”. O autor argumenta que, sob os princípios do neoliberalismo, “a educação tem sido discursivamente reestruturada de acordo com a lógica do mercado” e por tal motivo não deve ser tratada de forma diferente de qualquer serviço ou mercadoria (PETERS, 2002, p. 213).

Segundo o autor, os sujeitos são levados a se envolver em novas atividades, em função de novas práticas discursivas. Essas mudanças incluem “recodificações discursivas” (PETERS, 2002, p. 213), tanto de tarefas quanto de relações. A partir das demandas criadas pelo

neoliberalismo, ocorre, então, a migração de modelos universitários para as empresas, com a finalidade de organizar determinados elementos do trabalho – recursos, conhecimentos e metodologias – combinando-os, segundo as exigências do mercado. Assim, foi levado para dentro das empresas um novo mecanismo – a educação corporativa<sup>24</sup> –, com objetivos claros e bem definidos de desenvolvimento, dentro da proposta anunciada anteriormente de “investir nas pessoas”. Dessa forma, as organizações, através da educação, proporcionam ao seu funcionário uma formação *complementar* desejada, voltada para a prática empresarial, industrial e comercial.

Podemos inferir que tal empreendimento não destitui as práticas incorporadas pelo mundo moderno ao trabalho, como treinamentos e cursos. O gestor, nesse processo, continua tendo um papel de educador, pois todo o seu esforço, por exemplo, em levar o grupo à obtenção de resultados esperados, a alcançar metas estabelecidas, passa por práticas que serão incorporadas por estes sujeitos. Por outro lado, não podemos deixar de considerar que a mudança de enfoque do treinamento para a educação corporativa provoca certo impacto na forma de conduzir a carreira do trabalhador. Conforme afirma o diretor da CTT Brasil, empresa de Tecnologia da Informação (TI), “trabalhamos muito com RH e percebemos que, além do domínio de gestão de pessoas, falta a gestão do conhecimento dessas pessoas”, ao lembrar que um dos aspectos que tem passado despercebido na corrida pela máxima capacitação é identificar o desempenho do grupo (*Melhor: gestão de pessoas*, n. 233, abr., 2007, p. 35).

---

<sup>24</sup>A educação corporativa, que alguns se referem como *universidade corporativa, in company, customizados* é, segundo Jaguaribe “o conjunto de subestruturas organizacionais capazes de empreender um vigoroso processo de aprendizagem e gestão do conhecimento, consoante com a visão e missão da empresa. É focada no desenvolvimento de competência com o objetivo de fomentar a produtividade” (JAGUARIBE, 2004, p. 7). Para Tarapanoff, a origem da educação corporativa vem das atividades de treinamento dos departamentos de RH das empresas americanas, de foco ocasional, tendo evoluído para “uma cultura de prática de educação continuada, onde os empregados aprendem uns com os outros e compartilham inovações e melhores práticas, tendo em vista a solução de problemas reais de negócios” (TARAPANOFF, 2004, p. 21).

Nessa direção, a educação corporativa traz para o interior das organizações a necessidade de antecipar as formações e, ao mesmo tempo, promover o desenvolvimento das competências profissionais.

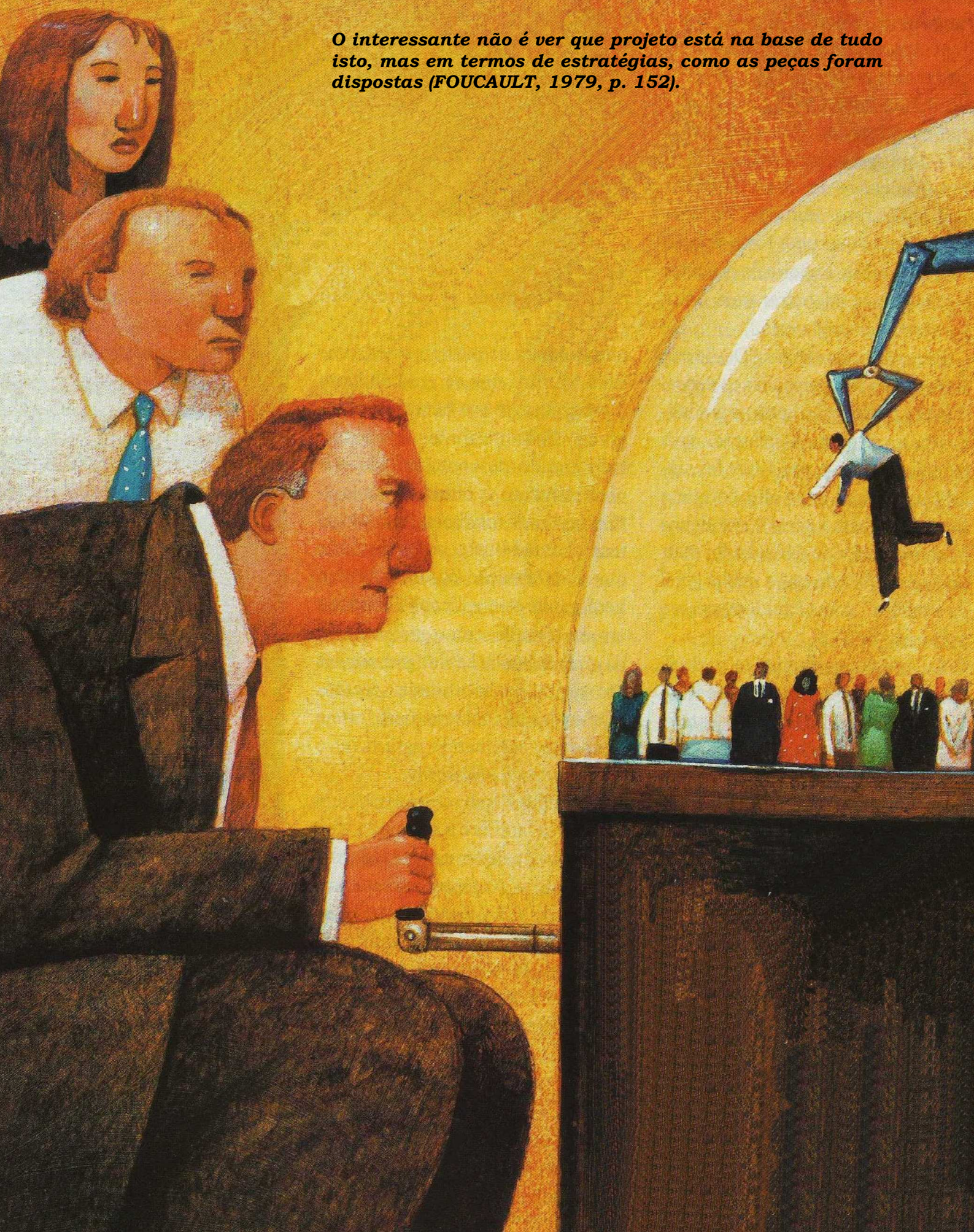
No livro *Educação corporativa no Brasil: mitos e verdades*, Eboli (2004) apresenta casos elaborados a partir de pesquisa realizada com organizações que implantaram projetos como esse no país. A autora apresenta um referencial com sete princípios<sup>25</sup> para elaboração do projeto de concepção do sistema de educação. Nesse mesmo sentido, o livro *Educação faz a diferença*, Rosa (2008) observa que a educação deve ser valorizada porque o aprendizado evidencia as habilidades específicas para a execução das tarefas.

A compreensão do discurso da mídia escrita em volta do tema educação corporativa torna-se *mais uma* estratégia ativa e operante, capaz de ensinar, fazer circular informações, bem como de conduzir os sujeitos a se enquadrarem nos protocolos das profissões contemporâneas.

---

<sup>25</sup> Sete princípios segundo Marisa Eboli, professora do Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo – FEA/USP, e são eles: Competitividade, Perpetuidade, Conectividade, Disponibilidade, Cidadania, Parcerias e Sustentabilidade. (EBOLI, 2004).

*O interessante não é ver que projeto está na base de tudo isto, mas em termos de estratégias, como as peças foram dispostas (FOUCAULT, 1979, p. 152).*



---

## CAPÍTULO 4

---

### DISCURSOS GOVERNANDO CORPOS E MENTES

#### Sobre a investigação

**P**or necessidade, como docente, de estar atualizada sobre os temas do campo dos recursos humanos, vi nas revistas um caminho/recurso interessante para me manter informada e, assim, levar para discussão em sala de aula as últimas tendências dessa área. Foi nelas que fui buscar, inicialmente, subsídios sobre os modos como os gestores procuravam conduzir suas equipes para corresponder às exigências do mercado de trabalho.

Ao optar pela revista *Melhor*, minha atenção foi despertada por discursos recorrentes, cujo mote era como *investir em pessoas*, a partir de propostas sobre formas de capacitação, progressão de carreira, educação continuada e, fundamentalmente, desenvolvimento de lideranças.

Foi a familiaridade com a revista e o interesse pelas suas reportagens que me fez elegê-la como material empírico, a partir do qual constituí meu objeto de análise referido anteriormente nesta dissertação.

Através das 12 reportagens de capa contidas neste artefato cultural, a revista selecionada, passei a observar como os discursos ali presentes capturam o sujeito-leitor, apontando posições, lugares, disposições e atividades para os corpos e as mentes. Além disso, percebi, principalmente, como os depoimentos presentes em tais reportagens corroboram as direções em que são propostas as práticas da área de RH, consideradas as mais atualizadas/adequadas atualmente.

Assim, neste capítulo, tenho a intenção de examinar algumas práticas organizacionais características da contemporaneidade e cuja divulgação se dá através da mídia escrita, no caso, da revista *Melhor*. Ressalto que não tenho a pretensão de explorar um conjunto extenso de práticas, bem como abranger todos os aspectos do campo da gestão de pessoas que circulam nas organizações, apenas as questões que constituíram os objetivos e nortearam esta investigação e que já foram referidos no capítulo 1. O que pretendi, ao examinar essas questões, foi problematizar as práticas discursivas que instituem determinados modos de operar o que tem sido chamado de desenvolvimento de pessoas/recursos humanos como manifestações de relações de poder, que se expressam nas organizações e cujos porta-vozes, no caso da revista, são os gestores de RH convidados para apresentar suas experiências.

Partindo dos conceitos já abordados nesta Dissertação, provenientes, em sua maioria, dos estudos foucaultianos, e analisando o material empírico (que li, selecionei, recortei, risquei, descartei, retomei) totalizando 86 depoimentos, optei por estruturar o trabalho sobre quatro focos não estanques, mas apresentados, como recurso para melhor organização das análises, em função de certas regularidades encontradas no material empírico. São eles: 1) Quem são os *experts*; 2) Receitas de sucesso; 3) Bandeiras corporativas; 4) Estratégias organizacionais.

No primeiro foco, *Quem são os experts*, busquei identificar como se estabelece a autoridade daqueles que prestam seus depoimentos aos articulistas; como, através do crédito testemunhal, os gestores convidados a opinar validam as propostas de desenvolvimento, as condições de funcionamento e as regras do jogo corporativo em relação à formação de pessoas no interior das empresas.

No segundo foco, *Receitas de sucesso*, aponto para as estratégias discursivas que delimitam o *alvo* institucional – práticas que as organizações buscam mostrar, ao estabelecer o seu comprometimento com a sociedade em que estão inscritas, sob o rótulo de *melhores empresas* para se trabalhar.

No terceiro foco, *As bandeiras corporativas*, apresento os discursos levados a efeito na revista pelos *experts* através de expressões, regras, estratégias de gestão que ganham importância e normalizam sujeitos.

No quarto e último foco, *Estratégias organizacionais, artigo a governamentalidade com programas de recrutamento interno, promoções, treinamentos e incentivo à educação*. Esta teorização foucaultiana torna-se chave para entender como as *melhores empresas*, para atingir o sucesso, se valem de uma ordem, de um escrutínio, de um controle na distribuição do conhecimento e das competências comportamentais.

A partir dessas considerações sobre a forma como organizei a análise, dividindo-a em focos, passo a explorar mais detalhadamente as reportagens jornalísticas das chamadas de capa das 12 edições de 2007, período estipulado para que se pudesse estabelecer uma continuidade, permitindo verificar a ocorrência de certas regularidades e dar consistência às análises.

Antes de apresentar as diferentes seções que compõem este capítulo, quero salientar que minha leitura do material empírico selecionado representa *uma* dentre inúmeras possibilidades de realizar uma análise. A revista *Melhor* – enquanto mídia escrita, discutindo o que “há de melhor na gestão de pessoas” – coloca em operação uma série de práticas que localiza os sujeitos nos espaços organizacionais, ao mesmo tempo em que apresenta possibilidades e limites para as relações que se estabelecem no seu interior. O que faço, neste capítulo, é discutir algumas destas práticas que o processo de governamentalização vem pondo em ação na contemporaneidade, deixando em aberto – e não poderia ser de outro jeito – muitas outras maneiras de abordar o tema em questão.

### **Quem são os *experts***

Várias são as descrições de perfis profissionais que o sujeito – diretor de RH – tem apresentado neste espaço midiático, a revista *Melhor*. É ele (ou ela) que determina os limites, direciona e articula habilidades e conhecimentos exigidos para o desempenho de determinadas funções, para a



atribuição de promoções, em outras palavras, regula e determina critérios e exigências em termos de competências de todos os profissionais sob sua responsabilidade.

Nesse sentido, recorro a Foucault (2007), que nos fala que “ninguém entra na ordem do discurso se não satisfizer a certas exigências ou se não for, de início, qualificado para fazê-lo”. Nessa direção, é possível compreender que a posição profissional do diretor de RH assinala a autoridade de quem fala. Suas manifestações valorizam e sustentam as estratégias para o sucesso, traçam o perfil do líder moderno e flexível, além de indicar os diferentes modos de como se comportar, diante das contingências do mercado de trabalho. Nesse particular, as organizações administram através de um sistema conjugado de *expertises* que tem, de certa forma, apontado para a necessidade de gerir, estabelecendo uma relação de interdependência entre pessoas, tarefas e rentabilidade para a empresa.

Ao analisar as reportagens da revista *Melhor*, entendendo-as como envolvidas em tais práticas de governo, compreendo-as como uma maneira de dirigir a conduta dos indivíduos ou dos grupos com o propósito de atingir determinados fins úteis. Tem-se, aqui, em operação, uma relação de forças, mais ou menos refletida e calculada, que atua sobre as possibilidades de ação dos sujeitos, estruturando uma eventual maneira de agir, na medida em que exerce um tipo de poder que incita, estimula, e impele os sujeitos a seguir uma direção determinada (FOUCAULT, 1995).

A revista *Melhor* tem trabalhado com algumas estratégias na área de Administração cujo propósito explícito é melhorar a vida organizacional. Os especialistas que por ela circulam estão encarregados de disseminar as tendências do mundo global, bem como de organizar todo um conjunto de processos e atividades que envolvem os trabalhadores. Suas falas, geralmente associadas à imagem de pessoas bem-sucedidas, são responsáveis por *produzir* a credibilidade de quem fala e a veracidade daquilo que é dito, conforme mostro nas figuras 1, 2, 3 e 4.



Fig. 1 – Elisa Carra, diretora de RH da Ernest & Young

Fonte: *Melhor: gestão de pessoas*, n. 232, mar., 2007, p. 44.

A partir do resultado da pesquisa realizada pela revista *Melhor*, a tendência do RH no futuro é lidar com a escassez de talentos, ressaltando-se que executivos e especialistas dessa área deverão aprimorar suas ferramentas e políticas, buscando o perfeito equilíbrio entre a estratégia da empresa e as expectativas dos colaboradores. Por tal razão, vejo na fala da diretora Elisa Carra a síntese desta reportagem.

O RH deverá ter a habilidade de gerenciar a cultura das organizações. Hoje, o que diferencia as organizações são pessoas que dela fazem parte, já que os demais recursos são 'clonáveis'. Trate bem de suas pessoas que elas tratarão bem do seu negócio. (*Melhor: gestão de pessoas*, n. 232, mar., 2007, p. 44).

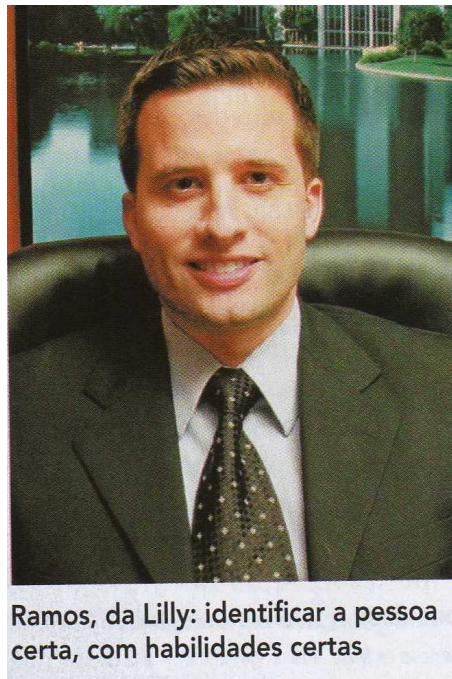


Fig. 2 – Rodrigo Ramos, gerente de RH do Laboratório Lilly do Brasil.

Fonte: *Melhor: gestão de pessoas*, n. 238, set., 2007, p. 44 .

De acordo com pesquisa realizada pela *Great Place to Work* (GPTW) e a revista *Época*, o Laboratório Lilly foi destaque como a melhor empresa na categoria desenvolvimento de lideranças. Ela ressalta o potencial de cada funcionário através de programas de recrutamento interno, avaliações constantes de performance e plano de sucessão anual. O motivo pelo seu sucesso aparece no depoimento de seu diretor.

Temos absoluta consciência de que o sucesso da Lilly depende de fazermos o melhor do nosso conhecimento e das nossas habilidades. Temos uma filosofia de emprego pela qual contratamos pessoas para que desenvolvam suas carreiras na empresa e não apenas para um cargo imediato (*Melhor: gestão de pessoas*, n. 238, set., 2007, p. 44).



Fig. 3 – Willian Kotas, diretor-executivo regional da *Towers Perrin*.

Fonte: *Melhor: gestão de pessoas*, n. 239, out., 2007, p. 43.

Em pesquisa realizada pela Tower Perrin ao redor do mundo sobre a falta de engajamento dos funcionários, o diretor-executivo dessa consultoria comenta que, a partir dos resultados obtidos, as empresas de alto desempenho sobressaem-se aos olhos de seus empregados pela qualidade e pelo perfil de suas lideranças e, em segundo lugar, dos chefes imediatos. Ele aponta que muitas vezes é a própria liderança a causa do desengajamento do funcionário. O diretor faz uma comparação:

Manter-se numa organização com a qual você não se identifica, onde não sente orgulho de trabalhar e que não o motiva a maximizar seu potencial, é como sustentar um casamento sem amor (*Melhor: gestão de pessoas*, n. 239, out., 2007, p. 43).



Fig. 4 – Thiago Zanon, líder em práticas de gestão de talentos e mudança organizacional na Hewitt Associates.

Fonte: *Melhor: gestão de pessoas*, n. 241, dez., 2007, p. 36.

Pesquisas desenvolvidas pela *Hewitt Associates* em parceria com o *The RBL Group* e a revista *Fortune* – 550 companhias globais, com cerca de 27 mil funcionários –, sobre as melhores organizações para líderes, os resultados apontaram para práticas de desenvolvimento de lideranças como uma estratégia que deve ser integrada nas atividades diárias do negócio. O consultor declara:

O desenvolvimento de futuros líderes é uma maneira de atuar que deve estar integrada com as atividades diárias do negócio, (...) cerca de 85% das 20 melhores empresas do mundo afirmam que a seleção e o desenvolvimento de líderes devem estar alinhados com suas estratégias empresariais, em comparação com apenas um terço, 32% do restante das empresas (Fonte: *Melhor: gestão de pessoas*, n. 241, dez., 2007, p. 36).

As manifestações dos especialistas centram-se em idéias bastante afinadas entre si. Elas falam de *motivação para otimização do potencial*, em *perspectivas de futuro* (para os que possuem tal potencial), em *apostar no desenvolvimento de lideranças* e um dos depoentes nos brinda com o que viria a coroar tudo isso: o *alinhamento das lideranças com as estratégias empresariais*. Afinal, só há sentido em promover lideranças se colocarem

seus objetivos de auto-aperfeiçoamento e desempenho individual a serviço do cumprimento dos objetivos e das metas da organização. Este é o terreno, por excelência, da governamentalidade: como se enlaçam “dinâmicas voltadas para a individualização e a totalização – que, agindo em conjunto, num só processo, possibilitam que se administre a vida de cada um e de todos num jogo estratégico que tem por finalidade conduzir seus modos de ser e existir no mundo” (BUJES, 2008, p. 106).

Torna-se interessante notar o papel que os *experts* têm nesse campo aberto, proporcionado pela mídia escrita. Existe uma racionalidade de governo que se identifica com um conjunto de saberes desenvolvido pela área da Administração/Gestão. Tais saberes apresentam-se como verdades nos depoimentos, recomendando modelos desejáveis de ser humano, de cidadão, de profissional e de conduta. Isso nos mostra os propósitos de regulação presentes nas estratégias discursivas postas em funcionamento e que, de certo modo, orientam as práticas de produção dos sujeitos leitores, indicando-lhes uma determinada direção comum, afinada com um determinado regime de verdade. Rose (1998, p.32) chama a isso de “processos de administração da subjetividade”, tarefa central das organizações, pois elas “vieram preencher o espaço entre as vidas ‘privadas’ dos cidadãos e as preocupações ‘públicas’ os governantes” (um governo compartilhado por múltiplas instituições sociais torna-se, sem dúvida, mais econômico).

Rose (1996, *apud* BUJES, 2002b) também aponta que os conhecimentos especializados (dos quais os *experts* são os principais detentores), com sua autoridade, deram origem a certas técnicas e aparatos para modelar e reformar sujeitos no interior de uma série de instituições. Os excertos que seguem apontam como se mesclam prescrições de práticas, tendências e tipos de experiências para moldar o sujeito-leitor, ou o sujeito-cliente<sup>26</sup>.

---

<sup>26</sup> Quando falo em *sujeito-cliente* é no mesmo sentido dado por Veiga-Neto. “não se trata mais daquele sujeito iluminista/moderno, idealizado como indivisível, unitário, centrado e estável, amparador e amparado do Estado. Trata-se agora, de um *sujeito-cliente*, ao qual se oferece infinitas possibilidades de escolha, aquisição, participação e consumo. Esse sujeito-

Tom Tannehill, diretor de RH da *FedEx Express* para América Latina e Caribe, argumenta sobre a importância de aplicar testes para medir habilidades de um funcionário ao assumir um cargo:

Não existe nada melhor do que ter oportunidade de combinar estratégias de negócio e performance (...) no bem-estar dos colaboradores e suas famílias. Temos que ser flexíveis para saber como os negócios e os funcionários podem mudar, ou quando uma regra já não é mais aplicável a uma situação em particular. Esse é o momento em que a arte de agregar valor torna-se importante (*Melhor: gestão de pessoas*, n. 232, mar., 2007, p. 35).

Filipe Westin, diretor de RH da *Bristol Meyer Squibb*, fala sobre a nova tendência – o capital humano ou intelectual para o sucesso das organizações no Brasil para os próximos anos. Lembrando que a fortuna de Bill Gates foi feita baseada em conhecimento desenvolvido por seu capital humano, ele observa:

O maior ativo das empresas são as pessoas, na prática e não apenas nos discursos motivacionais dos seus executivos. (*Melhor: gestão de pessoas*, n. 237, ago., 2007, p. 68).

Floriano Serra, diretor de RH da *Aspen* Farmacêutica, que recebeu o prêmio de melhor empresa com práticas para jovens, conforme pesquisa realizada por *Melhor e Great Place to Work*, atribui o sucesso às políticas de gestão, e diz:

Nossa área de RH não existe apenas para encontrar, administrar e desenvolver talentos, mas, sobretudo, para assegurar-se de que eles possam ser felizes, ou seja, que tenham qualidade de vida. (*Melhor: gestão de pessoas*, n. 238, set., 2007, p. 42).

Em todos esses enunciados apela-se para formas de apresentar as escolhas individuais como caminhos para o bem-estar, a felicidade, a flexibilidade. O centro das preocupações, por constituir “o maior ativo das empresas”, são as pessoas. Afinal, importa é que cada um pense que é livre para fazer suas escolhas, assim “o sujeito do neoliberalismo é aquele que é capaz de participar competindo livremente e que é suficientemente competente para competir melhor fazendo suas próprias escolhas e

---

cliente é entendido como portador de uma faculdade humana fundamental, que seria anterior a qualquer determinação social: *a capacidade de escolha*” (VEIGA-NETO, 2000, p. 199).

aquisições” (VEIGA-NETO, 2000, p. 199). Isso leva-nos, numa perspectiva mais geral, a fazermos questionamentos sobre esse sujeito. Por meio de quais mecanismos ele se reconhece como tal? De que modo funcionam as estratégias corporativas para formatar/modular, em determinadas direções, esses sujeitos?

Rose (1998) nos chama a atenção para os novos grupos profissionais que têm se dedicado a predizer, prescrever, diagnosticar as formas do agir, afetando cada um de nós, nossas crenças, valores e desejos. Pode-se dizer que tal interferência tem contribuído significativamente, nas organizações modernas, para as definições do que pode ser realizado e de quem pode falar. Nesse sentido, o autor nos remete a reflexões quando nos diz que

as novas linguagens empregadas na construção, compreensão e avaliação de nós mesmos e dos outros têm transformado as formas pelas quais interagimos como os nossos chefes, empregadores, colegas de trabalho (...) Nossos mundos mentais têm sido reconstruídos: nossas formas de pensar e falar sobre nossos sentimentos pessoais, nossas crenças secretas, nossas ambições e decepções (...) Nós nos tornamos seres intensamente subjetivos (ROSE, 1998, p. 33).

Pode-se dizer que tais jogos de linguagem são provenientes, entre outros fatores, da aceleração generalizada do tempo que, de certa maneira, influenciou particularmente as formas de pensar, sentir e agir no interior das organizações. Passamos por transformações significativas nos modos de conceber o trabalho. A intensidade dessas mudanças variou na esfera global e expressou-se em investimentos, tecnologias, reestruturação das empresas, incorporação de novos processos produtivos, procura de maior eficiência, produtividade e competitividade, melhoria contínua da qualidade das empresas e dos produtos, redução de custos, atribuição de responsabilidades a todos os trabalhadores, crescimento da produção em escala, ampliação e abertura de mercados. Nesse quadro de transformações globais, “o *Homo economicus* passa a ser visto como um *Homo manipulabilis*” (VEIGA-NETO, 2000, p. 197). Por tudo isso, argumenta o autor, exigiram-se “técnicas e formas de saberes, competências, *expertises*” (idem, p. 199). Podemos depreender que os *novos* modos de conduta, por parte dos



responsáveis em gerenciar pessoas ou equipes, são propostas inventadas/geradas pela sociedade neoliberal.

A globalização redefiniu a posição do mundo e lhe propôs mudanças. Ao colocar em operação um conjunto de aparatos e tecnologias, teve por objetivo produzir efeitos sobre a conduta humana, prescrevendo modos de ser e sugerindo práticas cuja finalidade é atingi-los. Cabe, de certa maneira, aos diretores de recursos humanos produzir e reproduzirem para as organizações os tipos de práticas (discursivas ou não-discursivas) que sustentam relações de força e que possibilitam o exercício do poder. Ou seja, eles instituem formas de governo.

Em vista disso, a revista põe em evidência uma linguagem associada à liberdade e à autonomia utilizada para regular as ações, através do conjunto de tecnologias, para agir sobre as capacidades pessoais dos sujeitos. Tais capacidades são administradas para alcançarem metas socialmente desejáveis; para governar, portanto. A proposta para fazer proliferar os objetivos corporativos parte de um discurso de autoridade, estabelecido por um conjunto de estratégias, a fim de conduzir a *alma* dos sujeitos a engajarem-se sob a bandeira do compromisso.

Rose (1998, p. 34) diz que novos “sistemas de verdades estão sendo estabelecidos”, pois a maneira como os discursos *verdadeiros* são apresentados – por meio de regras, autoridades, procedimentos, métodos e técnicas – produzem verdades efetivadas. Pode-se dizer que é uma espécie de ritual estabelecido para ser cumprido perante as propostas dos projetos, programas e planos de metas implantados nas empresas.

### **Receitas de sucesso**

Nesta seção apresento, através dos discursos dos diretores de RH e dos consultores entrevistados, o modo como receitas ou modelos de sucesso estão sendo colocados em circulação pela revista *Melhor* para associar, entre outros temas, o desenvolvimento de lideranças com o estilo de gestão empreendida.

A constituição do campo discursivo que pretende mostrar como pertencer ao *ranking* das melhores empresas passa pelo crivo dos *experts*. Ela apóia-se centralmente na idéia de que *investir nas pessoas*, principalmente na satisfação do funcionário, no desenvolvimento de lideranças, na progressão de carreira, num processo de recrutamento interno justo, em planos de benefícios, (dentro de critérios pré-estabelecidos), levará a empresa a ter visibilidade e pertencer à elite do meio organizacional. Como focos da interação entre os discursos dos *experts*, apresento alguns recortes do que vem sendo dito.

Sibele Januckaitis gerente de RH da Officenet – empresa de fornecedora de materiais de escritório, entende que

é importante a empresa ter um plano de ação a partir dos resultados [...] somente assim é possível comprometer as pessoas (*Melhor: gestão de pessoas*, n. 230, jan., 2007, p. 32).

Antonia Magnusson, gerente de formação e desenvolvimento para a América Latina da Pirelli Pneus, argumenta que:

cuidar dos líderes é fazer com que o estabelecimento de metas e de compromisso dos 7,5 mil funcionários da Pirelli Pneus no país flua normalmente (*Melhor: gestão de pessoas*, n. 238, set., 2007, p. 42).

Lenita Lopes, diretora de RH da Fleury Medicina e Saúde afirma:

todos os funcionários são informados sobre os objetivos de vendas, lucros esperados, estratégias com o cliente, treinamento e excelência no manejo de resíduos contaminados (*Melhor: gestão de pessoas*, n. 238, set., 2007, p. 42).

Talvez fosse interessante ressaltar o caráter pastoral<sup>27</sup> de que se revestem os três excertos que caracterizam as práticas de gestão preconizadas. Tais práticas resultam de um conjunto de saberes que mostra a maior eficácia e a indubitável produtividade do envolvimento dos sujeitos com aquilo que fazem.

---

<sup>27</sup> O poder pastoral na análise de Fonseca “é um tipo de poder que não se exerce sobre um território, mas que por definição se exerce sobre um grupo, sobre uma multiplicidade de indivíduos que se movimentam” (FONSECA, 2002, p.219). Este tema discutirei na seção Estratégias organizacionais.

Nota-se que existem saberes demandados pelos *experts* que determinam o limite, o direcionamento, as articulações e os conhecimentos a serem desenvolvidos. Em outras palavras, eles regulam o tipo, a ordem e o nível de exigência corporativa que nortearão ações para o sucesso das organizações e, por extensão, seus funcionários. Nesse caminho, “ou o RH acompanha as mudanças, ou é levado a ficar fora”, argumenta a diretora de RH da Ernest & Young, Elisa Carra (*Melhor: gestão de pessoas*, n. 232, mar., 2007, p. 44).

Se examinarmos com atenção os depoimentos acima, veremos que todos os objetivos descritos se subordinam a um só: o atingimento dos resultados, o cumprimento das metas da empresa. Ao comprometer os funcionários com resultados, distribuem-se responsabilidades e justificam-se os investimentos neles feitos, ao mesmo tempo em que se dá sentido à participação individual de cada um no esforço corporativo.

Por tal razão, os conhecimentos advindos dos *experts* articulam-se para *falar a verdade* sobre as estratégias a serem escolhidas quando o propósito é estar entre as melhores. O exemplo recorrente da revista é o investimento da empresa no seu funcionário, estabelecendo como premissa a noção de comprometimento e desenvolvimento das pessoas.

Na edição de junho, a reportagem chama a atenção do sujeito-leitor/cliente para a seguinte chamada, do jornalista e editor da revista Gumae Carvalho.

Com a competitividade a mil por hora, ter alguém que saiba extrair o que há de melhor de uma equipe, a partir de metas claras e bem divulgadas, é condição básica para quem deseja se destacar no mercado. *Mas não é só isso que conta.* Paralelamente à importância dada à liderança, especialistas apontam o desenvolvimento da carreira como forma de garantir comprometimento de um funcionário e, conseqüentemente, melhores resultados (*Melhor: gestão de pessoas*, n. 235, jun., 2007, p. 38).

Articulado a esse e a outros discursos, encontra-se o esforço institucional da ABRH, traduzido pela fundação da revista *Melhor*. A associação viabilizou, através deste periódico, os caminhos, as receitas e os ensinamentos de modo sugestivo, por meio de estratégias lingüísticas de convencimento, para configurar uma rede de relações de poder cuja

finalidade é a de conduzir as condutas de gestores e funcionários, bem como potencializar sua produtividade em termos de determinados efeitos. Dessa forma, entendo que o gestor de recursos humanos está sendo engendrado pela ação dos discursos neoliberais, que *ditam* saberes, mas também os modos de ser e conduzir os outros e a si mesmo.

Os depoimentos que seguem são representativos do que acabo de afirmar:

Joel Ferruci, diretor de RH Synteko, empresa de produtos de tratamento de pisos de madeira.

Uma empresa tem maior possibilidade de prosperar, de se perpetuar, se possuir um ambiente de trabalho saudável, feliz, que estimule o desenvolvimento pessoal e profissional, pessoas apaixonadas são mais felizes. (*Melhor: gestão de pessoas*, n. 230, jan., 2007, p. 32).

Lenita Lopes, diretora de RH da Fleury Medicina e Saúde.

Ter desempenho como referencial de gestão é o que mais contribui para os resultados positivos da empresa (*Melhor: gestão de pessoas*, n. 235, jun., 2007, p. 40).

Edson Depieri, diretor-presidente da PBTI soluções, empresa que comercializa software e serviços de tecnologia da informação para gestão de negócios.

Qualificação da equipe é bom negócio para os dois lados, empresa e funcionário (*Melhor: gestão de pessoas*, n. 236, jul., 2007, p. 44).

Chamo atenção, aqui, ainda que muito superficialmente, para as tecnologias que colocam como centrais os vocabulários que concorrem para dar sentido àquilo que nos é dito, ensinado pelas práticas preconizadas pela revista. As experiências, relatadas pelos depoentes nas reportagens, são delineadas discursivamente nas propostas para gerenciar pessoas, referendando o que nos sugere Jorge do Ó; “qualquer prática social não existe fora das palavras que se usam em cada época para a descrever” (Ó, 2003, p. 9). Portanto, o discurso dos empresários acerca de um ambiente *saudável* tornou-se um compromisso para o crescimento organizacional,

desde que aliado ao investimento junto aos seus funcionários e, mais do que tudo, ao cumprimento de objetivos e metas da empresa.

Outro ponto recorrente nas edições de 2007 foi a ênfase no sentido de desenvolver lideranças apoiadas na flexibilidade e com visão estratégica de médio e longo prazos para atenderem os desafios da competitividade corporativa. Esse fato pode ser verificado por sua ampla citação e por dar sustentação aos discursos apresentados pela maioria dos consultores que declaram sobre a importância desse tema para a sobrevivência das empresas.

A partir dessa constatação, destaco as edições que enfatizaram o tema *desenvolvimento de liderança*. O número de janeiro aponta para a importância em investir em pesquisas sobre clima organizacional para ajudar a aumentar o comprometimento dos funcionários e trazer bons resultados financeiros, sem se descuidar da liderança. Em fevereiro há um balanço das mudanças que vêm ocorrendo na área de gestão de pessoas, esboçando-se o que está por vir, como a escassez de talentos, a terceirização e a automação de serviços – nesse quadro, investir em liderança é fundamental. A edição de junho argumenta que extrair o que há de melhor de uma equipe, a partir de metas claras e bem divulgadas, é condição básica para quem deseja se destacar no mercado competitivo, e nesse cenário, a importância dada à liderança seria uma das características para a empresa obter sucesso. O exemplar de dezembro, além de indicar as 20 melhores empresas para líderes, traz pesquisas revelando que as organizações devem olhar para além dos limites tradicionais de gestão, a fim de anteciparem a próxima onda de expansão.

Poderia se dizer que a edição de setembro foi a mais esperada nesse ano, por apresentar as melhores empresas para se trabalhar e as possibilidades de conhecer o que se faz de melhor no que se refere à gestão de pessoas, apresentando as práticas que podem servir de inspiração para outras organizações. Entre as eleitas, temos a empresa que se destacou com a melhor prática em desenvolvimento de lideranças. A edição de dezembro também apresenta o ranking dos países preocupados em desenvolver líderes.

Dessa forma, torna-se mais explícito como o governo da subjetividade utiliza recursos discursivos para agir sobre as escolhas, os desejos e a conduta dos sujeitos, ainda que de forma indireta. Como o que está em pauta são formas de governo, torna-se interessante evidenciar os propósitos de administrar a conduta a partir das *receitas de sucesso*.

Por tal razão, passar a idéia de empresa moderna, que se preocupa em investir nos seus funcionários, concede às organizações, de certa maneira, créditos que as qualificam para fazer parte do seleto grupo das melhores empresas para se trabalhar. Tais receitas ou caminhos de sucesso são estabelecidos através de discursos – alto nível de satisfação, de desenvolvimento de lideranças, de líderes multiplicadores –, entre outros enunciados, com a finalidade de conduzir a conduta alheia. Talvez fosse oportuno neste momento citar Jorge do Ó (2003, p. 83):

São os vocabulários comuns, as orientações teóricas, as posições normativas e as formas de explicação que ajudam a estabelecer as formas de coordenação e associação entre indivíduos, grupos e organizações. Constrói-se um aparato conceptual capaz de: circunscrever problemas sociais, indicando medidas para sua gestão eficaz, e de identificar os problemas de foro dos indivíduos, mas para os transformar em assunto público.

Nas reportagens que analiso, as técnicas acionadas e as estratégias condicionadas para o sucesso empresarial (adotadas pelos gestores) fazem parte de estratégias de governo que, através dos discursos postos em ação, capturam os indivíduos para fazê-los enquadrarem-se nas regras do jogo corporativo.

### **Bandeiras corporativas**

Entre os vários caminhos possíveis para me referir aos discursos corporativos, escolho aqueles que dão ênfase ao repertório de expressões que, ao serem utilizadas massivamente, ganham importância na compreensão de como a linguagem atua neste jogo. Isso possibilita-nos entender como se estabelece uma rede de compreensão em torno dos temas

que envolvem os processos de gerir pessoas. Dessa maneira, chamei-os de *bandeiras corporativas*.

A ênfase dada a expressões tais como: *talentos, busca da satisfação, realização pessoal, progressão de carreira, qualidade de vida e mapeamento de capacidades individuais* torna manifesto o interesse por parte da empresa em determinados tipos de condutas ou de objetivos que devem ser compartilhados pelos seus funcionários. Esses modos de sedução, convencimento e comprometimento conduzem o sujeito a assumir um papel participativo e positivo perante as propostas, já que o mote *investir em pessoas* acena com a *melhoria* e o crescimento humanizado dos funcionários.

Podemos inferir, nas palavras de ordem presentes nos depoimentos de diretores de recursos humanos, a linha de conduta proposta e, ao mesmo tempo, suas implicações com relações de poder.

Cícero Penha, diretor de talentos humanos do grupo Algar.

Qualquer empresa que pretende atacar a fraude deve construir um ambiente melhor para se trabalhar. O começo de tudo é a educação (...) o importante como prevenção para que o processo de punição possa ser empregado nos casos de desvio de conduta. (*Melhor: gestão de pessoas*, n. 231, fev., 2007, p. 34).

Tarcizio Diniz, Costa gerente de projetos da Fundação Dom Cabral – FDC.

Metas individuais e de equipes, como avaliação periódica de sua consecução é fundamental, (...) e que o RH esteja sempre no estado da arte em âmbito mundial quanto aos conceitos e ferramentas para a captação adequada de talentos em qualidade, quantidade e prazos; para o desenvolvimento com a oferta de crescentes desafios que criam motivação, participação e envolvimento; e para criar políticas de remuneração competitivas. (*Melhor: gestão de pessoas*, n. 232, mar., 2007, p. 44).

Lauro Lopes, gerente de RH ABnote.

Um dos primeiros projetos foi o mapeamento dos líderes e das competências essenciais da empresa (...) foi possível trilhar o caminho de desenvolvimento de cada um deles. (*Melhor: gestão de pessoas*, n. 235, jun., 2007, p. 40).

Com esses excertos, pretendi mostrar que as palavras utilizadas para orientar a conduta, a formação, a participação, as competências, enfim, os

modos como os leitores são significados nas práticas discursivas pelos *experts* não são neutros. O espaço proporcionado pela mídia – no caso, pela revista analisada – *revela-se* um campo explícito de governo das subjetividades. Assim, poder-se-ia dizer que “governa-se à distância, fazendo com que cada uma se creia o governante de si mesmo” (BUJES, 2008a, p. 18).

Postos em evidência os discursos da revista *Melhor*, o seu escrutínio permite-me afirmar que, através deles, é colocada em operação uma abordagem pedagógica criativa para alcançar os propósitos estabelecidos pelas corporações. Examinar o conjunto de excertos e de ações recomendadas também possibilita verificar como as bandeiras corporativas são colocadas em funcionamento e quais estratégias são utilizadas no disciplinamento e na moldagem dos sujeitos, para atender a uma racionalidade política que promove sua normalização.

Para construir um caminho para o sucesso, expresso nos discursos que ora examino, verifico que se lança mão de algumas palavras ou expressões-chave – tais como *talentos*, *busca da satisfação* e *qualificação profissional*, entre outros – que estão na ordem do discurso empresarial e que, lentamente, foram sendo incorporadas como um discurso pedagógico.

Como nos sinaliza Bujes (2005), o campo pedagógico é pródigo em produzir discursos cuja finalidade é dar legitimidade às suas práticas. Ao normatizar e normalizar as práticas em recursos humanos, o discurso opera sobre todo o sistema da cultura e de seus significados, podendo ser compreendido como um dispositivo gerador de significados. De acordo com Dias (1998, p. 21), esse dispositivo pode ser “colocado como um princípio de controle sobre a reprodução do discurso, como uma gramática para a geração/regulação de textos e práticas de reprodução”. Assim, os depoimentos que circularam na revista *Melhor*, em 2007, naturalizam as ações e fazem com que os sujeitos se enquadrem num permanente processo de subjetivação, sobre o que é dito.

Dinaurea Cheffins, vice-presidente da *Atlantica Hotels International*, aponta para a importância da aplicação das pesquisas de clima



organizacional como uma ferramenta que ajuda a aumentar o *comprometimento* do funcionário.

Pessoas satisfeitas e engajadas são mais fáceis para não só trabalhar, mas para criar, inovar e ousar (*Melhor: gestão de pessoas*, n. 230, jan., 2007, p. 34).

Giovanni Sgavicchia, diretor de RH da Ceva *Logistics*, argumenta sobre a importância de as empresas investirem nas políticas de avaliação, desenvolvimento e no levantamento de competências com a finalidade de mensurar o valor das pessoas.

Mapeamos todos os cargos da empresa para saber as competências que os funcionários possuem e as que eles ainda precisam adquirir (*Melhor: gestão de pessoas*, n. 237, ago., 2007, p. 72).

Sérgio Pais é consultor da *The Gallup Organization* entende que a pesquisa de clima organizacional aponta para conseqüências como falta de engajamento dos funcionários no *comprometimento* para com o desempenho da empresa. Segundo ele: “Funcionários mais engajados são os que geram mais negócios” (*Melhor: gestão de pessoas*, n. 239, out., 2007, p. 43).

A professora da Fundação Dom Cabral (FDC), Carmem Migueles refere a importância da gestão de pessoas nos processos de internacionalização das empresas, quando funcionários e famílias são expatriados.

Fazer que todos tenham os mesmos objetivos e a mesma missão – enfim que falem a mesma língua – é um desafio tão difícil quanto importante para o sucesso da operação internacional (*Melhor: gestão de pessoas*, n. 239, nov., 2007, p. 42).

Tais excertos possibilitam apontar para a relação direta com projetos mais amplos de governamento da população (trabalhadora). São, conforme BUJES (2008b, p. 110), “fenômenos coletivos que se tornam alvo do poder”.

Nessa direção, estudos realizados por Hardt e Negri indicam que o jogo corporativo busca fixar o sujeito nas organizações, mediante o que associam a “redes flexíveis e flutuantes” (2003, p. 43). Os autores, ao utilizar tal expressão, referem-se ao modo como os aparelhos de normalização penetram nas práticas diárias e comuns, atribuindo ao biopoder uma “forma de regular a vida social por dentro, acompanhando, interpelando, absorvendo-a

e a rearticulando-a”. Nesse caso, os autores do *Império* entendem que a regulação das populações está associada às grandes organizações que representam uma força de poder, pois elas gerem, em minúcias, as ações das pessoas.

Foucault (2005) argumenta que, a partir da segunda metade do século XVIII, começou a surgir, na sociedade, um novo tipo de poder: o biopoder. Sobre isso, Bujes (2008b, p. 110) observa que o biopoder se apóia necessariamente em saberes: estatísticos, demográficos, médicos, higiênicos etc. Esse conceito de biopoder pode ser entendido como “um poder que se aplica à vida dos indivíduos; mesmo que se fale nos corpos dos indivíduos, o que importa é que tais corpos são tomados naquilo que eles têm em comum: a vida, o pertencimento a uma espécie” (VEIGA-NETO, 2005, p. 87).

Foucault destaca que o biopoder implantou mecanismos de medição para poder interferir e realizar modificações no âmbito de determinados fenômenos globais. Para o filósofo “trata-se, sobretudo, de estabelecer mecanismos reguladores para colocar em equilíbrio, manter uma média e estabelecer uma espécie de homeostase, assegurar compensações” (FOUCAULT, 1999, p. 293). Dessa forma trata-se de uma transformação das tecnologias de poder, da passagem de um tipo de poder para outro, que toma como seu ponto de aplicação os fenômenos associados à vida.

No caso específico do gerenciamento dos recursos humanos e de seus movimentos, veiculados pela revista *Melhor*, tomo como exemplo as bandeiras corporativas implicadas nos programas de qualidade que visam a controlar a saúde, o bem-estar, a satisfação pessoal e, não podendo ser diferente, envolver-se com o âmbito familiar e intervir nele. Tal discursividade, posta em operação pela revista, articula-se a um conjunto de estratégias e práticas da racionalidade neoliberal, em que ações, atitudes e comportamentos são direcionados para tarefas, práticas e formas de atuar. Elas não apenas  *moldam*  seu público, mas, primordialmente, conectam-se a uma nova ordem econômica que não apenas está interessada na sua produtividade, mas na sua condição de consumidores.

Nessa perspectiva, se entendermos a proposta da revista, em relação a seus leitores, como componente de uma dessas estratégias plurais de governo, podemos intuir que, se uma empresa é bem gerida, os funcionários também sabem gerenciar suas tarefas. Conseqüentemente, os resultados *saem como se espera*. Em outras palavras, é possível inferir que a revista, por meio de sua proposta *informativa*, ensina os leitores a regularem-se, em nome de propostas de excelência empresarial.

### **Estratégias organizacionais**

Várias são as propostas de investimento das empresas em relação aos seus funcionários. Entre as mais freqüentes, encontramos *programas de recrutamento interno, promoções, treinamentos e incentivo à educação*. As organizações, ao perceberem que quem responde pela qualidade e quem cativa clientes são pessoas, passaram a investir em estratégias para qualificar seus funcionários, pois, se eles não estiverem devidamente motivados e comprometidos com as propostas estabelecidas pela empresas, estas deixam de atingir seus objetivos. Lazzarato (2006, p. 108) argumenta que “o mundo, os trabalhadores, os consumidores não preexistem ao acontecimento, são, ao contrário, engendrados pelos acontecimentos”.

Diante dos modernos modelos de gestão – estratégica, do conhecimento, por competência – apresentam-se estratégias para capturar os sujeitos, dizendo-lhes como proceder. São incursões oriundas de experiências, pesquisas e tendências de mercado nas práticas de gestão de pessoas que ocorrem *na* empresa, mas também *fora* dela, produzindo *novas* configurações nas relações entre o sujeito e o trabalho.

Nessa direção, aproprio-me dos estudos de Veiga-Neto, ao comentar que é na modernidade que se institui uma “combinação equilibrada e demoníaca entre dois jogos antagônicos: o *jogo da cidade* – totalizador jogado na população – e o *jogo do pastor* – individualizado – jogado no indivíduo”. (FOUCAULT *apud* VEIGA-NETO, 2000, p. 185). Essa perspectiva de articulação das várias formas de exercício do poder é também discutida por

Bujes (2002b), a partir das referências que a autora faz à necessidade de dar conta da população sem descuidar-se do indivíduo: “é preciso gerenciar e articular tanto as formas de conduzir a vida dos indivíduos, suas existências singulares quanto o mundo coletivo.” E salienta:

Os Estados modernos surgem nas frinchas entre o singular e o plural, de modo a preocupar-se com a liberdade individual, mas ao mesmo tempo, garantir ao Estado o poder de organizar a vida coletiva. Para regular essa forma de relação, é que inventam novos modos de governo que articulam então o *jogo da cidade* e o *jogo do pastor*. (BUJES, 2002b, p. 76).

Ao aproximar-me desses argumentos, entendo que as reportagens da revista buscam articular estratégias de *governamento* e discursos que direcionam os sujeitos a participarem das estratégias de gestão implementadas pelas organizações. Por tal razão, podemos dizer que, na lógica do poder pastoral, o pastor (gestor) é o responsável pela condução de seu rebanho (funcionários), pelo caminho do bem e da moral (sucesso empresarial).

Para Veiga-Neto (2000, p. 180), Foucault parte da constatação de que foi na modernidade que houve uma crise do poder pastoral, contribuindo para busca de “novas maneiras de governar os outros e de se autogovernar”. Assim, é nas palavras de Bujes que busco respaldo para pensar que, na modernidade, o poder pastoral, se faz presente “não mais à antiga maneira”, como refere a autora, mas a partir de uma racionalidade que envolve todo o corpo social sem deixar de ser individualizante (BUJES, 2002b, p. 231). Assim, o campo das estratégias para governar pessoas torna-se explícito nos depoimentos e nas ações atribuídas aos gestores de RH.

A partir dos múltiplos interesses da chamada *elite corporativa*, em atingir o máximo de resultados com uma mínima visibilidade do poder, ocorrem investimentos em programas, como programas de qualidade, promoção da saúde, educação corporativa, entre outras estratégias de subjetivação no sentido de *moldar e adequar* os sujeitos. Esses esforços corporativos sugerem a constante preocupação dos gestores com a satisfação no ambiente de trabalho, sem descuidar dos objetivos empresariais.

Ao trazer para esta análise os discursos da revista *Melhor*, o motivo foi, de certa maneira, a preocupação em mostrar que o jogo do pastor também se faz ali presente. Retomando os estudos de Veiga-Neto (2000, p. 185), em seu texto *Educação e Governamentalidade Neoliberal*, pode-se entender que este jogo “funciona como uma técnica, como um operador, capaz de colocar para dentro de cada indivíduo o olhar do soberano”.

Podemos inferir que os modelos apresentados e as prescrições feitas nas reportagens configuram-se como *um ideal*, produzindo um sentimento em todos os leitores de que a empresa referida no texto, por ser a *melhor*, concretiza amplamente tais formas de ação. E ainda que isso não se efetive concretamente, seus efeitos discursivos já se produziram, de modo a marcar profundamente os modos pelos quais os leitores da revista passam a conceber as práticas de gerenciar seus subordinados e a *estilizar* suas próprias práticas como gestores de pessoas.

Para que possamos entender como as operações de poder se articulam às modernas práticas (discursivas e não-discursivas) de RH, cito vários depoimentos de diretores de RH, gerentes de planejamento, presidentes de grandes empresas, consultores e professores que circulam pelas edições de 2007. Esses depoimentos exemplificam diferentes estratégias que têm por finalidade atender o que anunciam bandeiras corporativas: *estar atento às tendências do mundo do trabalho, investir na carreira, ter boas, justas e estimulantes políticas de RH*, etc.

Para que tais bandeiras/projetos passem a ter credibilidade perante seu público – além de funcionários, clientes, fornecedores e empresas concorrentes –, faz-se imperioso lançar mão de determinadas estratégias voltadas para atingir os indivíduos: programas de remuneração, *coaching*, igualdade de direitos (mesmo que apresentados nos códigos de ética), planos de carreira e práticas sociais (projetos de responsabilidade social e sustentabilidade), entre outras técnicas que tornam possível o acompanhamento de cada funcionário, potencializando o efeito das ações de uns (gestores) sobre os outros (corpo funcional). Nessa direção, a noção de governamentalidade utilizada por Foucault parece ser esclarecedora para

que possamos compreender os novos princípios de regulação incorporados às estratégias organizacionais.

Na perspectiva desta análise, retomo o sentido de que governar é agir sobre a conduta alheia ou da própria conduta. Assim, busco apoio nos argumentos de Bujes

quando falamos de ações de governar, não estamos nos referindo apenas às práticas que advêm do moderno Estado de direito, mas de algo muito mais complexo, difuso, mas enredado e não tão facilmente identificável, pois proveniente de muitos lugares e estabelecendo curiosas alianças (BUJES, 2008b, p. 106).

Rose (1998, p. 36), argumenta que a governamentalização do Estado deve ser compreendida como uma transformação das racionalidades e das tecnologias para o exercício do domínio político. Para o autor, com a entrada da “população no pensamento político”, as ações e os cálculos das autoridades, foram direcionados para novas tarefas: “como maximizar as forças da população e de cada indivíduo no seu interior, como minimizar seus problemas, como organizá-los da forma eficaz”.

Nessa perspectiva de análise, podemos inferir que os exemplares da revista *Melhor*, ao veicularem acontecimentos, inovações, pesquisas e dicas na organização do trabalho, também participam do processo de conduzir a conduta de todos que a lêem. Por outro lado, podemos dizer que a equipe editorial participa intensamente nas formas de apresentar os temas, articulando, através dos depoimentos, propostas de engajamento, comprometimento, produtividade não só com a modelização das empresas, mas também dos interesses mais individuais. São os especialistas que, possuindo os *conhecimentos legítimos*, atuam a distância para regular as ações dos que figuram no segmento empresarial.

Considero importante ressaltar que as introduções das matérias jornalísticas também contribuem para governar uma população de modo a torná-la produtiva. Um dos papéis da revista, nesse jogo, é o de instigar o leitor. Ao exercer o poder sobre ele – pela linguagem –, recomenda-lhe que esteja atento aos problemas na área do RH:

[É preciso] fazer um balanço das mudanças que vêm ocorrendo na área de gestão de pessoas e esboça[r] o que está por vir, como a escassez de talentos, a terceirização e automatização de serviços (*Melhor: gestão de pessoas*, n. 230, jan., 2007, p. 30).

Já imaginou cuidar do RH de duas ou mais empresas ao mesmo tempo? Se não, pense muito bem nessa hipótese (*Melhor: gestão de pessoas*, n. 232, mar., 2007, p. 34).

Lazzarato (2006), em resposta à necessidade das empresas em mobilizar a atenção (individual e coletiva) e a capacidade de agenciamento, de fazer acontecer, argumenta que:

A atividade da empresa, na captura direta de seus clientes, não é comandada apenas pela previsão e pela planificação. A instabilidade, a incerteza, a necessidade de fazer face às mudanças em vias de acontecer atingem profundamente a organização do trabalho (LAZZARATO, 2006, p. 109).

Se tomarmos a proposta da revista para seus leitores, como compondo estratégias de governamento, podemos entender o alcance de suas estratégias discursivas. A idéia de que, se uma empresa é bem gerida, os funcionários também sabem gerenciar suas tarefas e, conseqüentemente, os resultados *saem como se espera*, também pode ser transferida para as relações de cada um dos leitores com suas próprias vidas. Por outro lado, pode-se perceber, no discurso organizacional – pela sua ênfase na realização, na felicidade e no bem-estar pessoal do seu *público interno*, que se espera receber por parte dos sujeitos envolvidos –, a fidelização à proposta apresentada pelos *experts*. Assim, se poderíamos concordar com Foucault que o bom governo é aquele que governa economicamente, procurando obter maiores resultados com mínimo esforço tanto no que se refere às questões monetárias e financeiras quanto em relação ao tempo, aos afetos, ao prazer e à felicidade (VEIGA-NETO, 2000).

Outra estratégia levada a efeito para reforçar a idéia de investir em pessoas refere-se ao incentivo à educação continuada. Tal investimento permite, de certa maneira, direcionar os sujeitos a *comprarem a idéia* de crescimento e qualidade profissional, projetar a carreira, de pertencer à

empresa (até onde for importante para ela). Tais estratégias consolidam o papel da mídia no discurso da governamentalidade:

As revistas funcionam economicamente quando fazem circular discursos sobre educação e neles produzem o governo da educação, mas também da organização da sociedade e da população brasileira, reproduzindo as relações de poder das políticas neoliberais, onde a arte de estar entre as coisas e seguir preceitos hegemônicos parece ser o único caminho na liberdade da cultura atual (GERZSON, 2007, p. 78).

Colocar em prática estratégias que capturam os sujeitos que fazem parte das organizações parece ser a preocupação recorrente entre os *donos do negócio*. A concorrência, a competitividade e o mercado globalizado são, entre outros fatores, aqueles que conduzem os gestores a estarem em permanente busca de novas (ou nem tão novas) práticas de investir em pessoas, seguindo as tendências do mercado global do trabalho.



Gestão

governamento

flexível

alma

Biopolítica

*O que dizemos sobre as coisas nem são as próprias coisas (como imagina o pensamento mágico), nem são uma representação das coisas (como imagina o pensamento moderno), ao falarmos sobre as coisas, nós as constituímos (VEIGA-NETO, 2002, p. 31).*



---

## CAPÍTULO 5

---

### UM ENSAIO FINAL

Este capítulo final não tem pretensões conclusivas. Ele decorre do meu desejo de compartilhar com os meus leitores, a partir do exame das reportagens de capa da revista *Melhor*, uma compreensão ampliada do que passou a ser entendido como “gestão de pessoas”, no mundo empresarial contemporâneo.

Para realizar esta explicitação, me vali de um recurso de contrastação, buscando estabelecer as diferenças que consegui perceber, apoiada nos autores que me serviram de referência ao longo desta dissertação, entre os processos característicos do que vem sendo entendido como gestão e aqueles que estariam associados ao que se denominou de Administração. As ferramentas teóricas que utilizei são apontadas ao longo da discussão que se segue.

#### **Administração ou gestão?**

Os analistas sociais – em especial aqueles que se dedicam à análise dos processos econômicos relacionados à organização do mundo do trabalho e à transição para o que tem sido apontado como *o novo capitalismo* – por certo concordarão que cada vez mais se utiliza a palavra *gestão* para falar daqueles processos que tratam da administração das organizações em geral (das educacionais, entre elas). Pode-se inferir que o termo gestão está vindo a substituir administração, nestes novos tempos. Ainda que gestão venha se impondo na preferência de teóricos e *experts* da área da Administração, é preciso registrar que ambos os vocábulos – administração e gestão – vêm sendo utilizados de modo intercambiável.

Nos cursos de Administração que formam profissionais para uma atuação especificamente orientada para o gerenciamento da produção, do desenvolvimento de recursos humanos, das finanças, entre outras, fala-se cada vez mais em gestão de pessoas, gestão financeira, gestão da produção, gestão do conhecimento, gestão da qualidade etc.

Ao fazer uma revisão crítica dos conceitos de administração e gestão Dias (2002, p. 2) vai dizer que:

Neste contexto, o termo Administração perdeu o seu status, e cedeu parte do seu espaço para Gestão. Porém quando se questionam as pessoas sobre o que é um termo e o outro, surgem as dificuldades da delimitação de ambos. O que se vê é uma falta de concordância entre os marcos limítrofes deste questionamento. No dia-a-dia, o intercâmbio destas palavras é feito usualmente de forma indiscriminada.

Embora eu possa concordar com as afirmações do autor sobre a utilização dos dois termos, o objetivo desta discussão não é o mesmo que ele empreende em seu texto, na busca de distinção entre tais vocabulários para dirimir definitivamente as dúvidas sobre o seu sentido. Ele diz que uma área do conhecimento científico não pode deixar tais dúvidas sem resposta, ainda mais quando elas se referem ao de seu próprio nome.

A preocupação deste capítulo, ainda que se valendo de instrumentos muito similares aos de Dias, especialmente no que diz respeito à utilização de obras de referência como dicionários, não pretende apenas diferenciar as origens históricas das duas palavras e traçar algumas das condições em que uma e outra passam a ser utilizadas. Mais do que isso, busca mostrar que a substituição de um pelo outro envolve mais do que uma questão técnica e de ampliação das funções desempenhadas pelos gestores (atuais), como Dias conclui em seu trabalho. O argumento que defendo é de que a troca de tais vocabulários – para além de mudanças que representa, de complexificação e ampliação das funções ou dos papéis desempenhados por gestores ou administradores – diz respeito a transformações muito mais abrangentes, que derivam de alterações radicais nos processos de trabalho nas organizações, naquilo que pode ser caracterizado como uma revolução nas

relações de poder e na política, com relação à economia e à cultura (HARVEY, 2004).

Portanto, não se trata aqui de uma questão técnica, de busca de um sentido último, de associar um e outro termo a diferentes formas de gerenciamento do campo organizacional, com uma clara definição de um leque de atividades que poderiam ser atribuídas ao administrador, num caso, e, ao gestor, no outro. O objetivo, de uma tal incursão pelo campo semântico, é como diz Veiga-Neto, “clarear e refinar os sentidos que se quer dar ao discurso e dele retirar maiores possibilidades nas (talvez...) infinitas leituras a que ele se abre” (2005b, p. 17).

Muito mais do que buscar as raízes históricas das palavras, ou identificar quando elas passam a ter sua aplicação nos *negócios humanos* em diferentes épocas, pretendo apontar para o sentido que ambas ganham em modos diversos de conceber e levar a efeito as práticas envolvidas com a condução do trabalho alheio nas organizações. Trata-se, mais especificamente, de tentar mostrar que os dois termos implicam em formas distintas de conceber e exercer o poder no âmbito empresarial; isto é, referem-se a formas diversas e assentam-se em registros diferenciados do que se entende por governo.

Para melhor esclarecer o sentido dado a palavra *governo* ou *governamento*, talvez seja relevante apontar para o entendimento que lhe é dado por Fonseca (2006, p. 158), quando se vale de Foucault, o qual se refere ao termo *governo* não como “regimes políticos” assumidos pelos Estados, mas – no contexto da “arte de governar” – como o problema da “gestão das coisas e das pessoas” e o problema da condução das “condutas dos indivíduos” de uma sociedade. Bujes (2002) esclarece a importância de utilizar-se a palavra *governamento*, em vez de *governo*, para diferenciar da instância política, ou da instituição à qual cabe o exercício de autoridade e complementa que a palavra *governamento* refere-se ao ato ou ação de governar. Feito este esclarecimento referente à palavra *governamento* passo a utilizar o termo, como propõem os autores, para “significar o modo como o

poder se exerce e é exercido para administrar a conduta” (BUJES, 2002, p.78).

Talvez, seja bom advertir, aqui, que as mudanças discursivas nunca são gratuitas; as transformações vocabulares que delas fazem parte são indicadoras de lutas pela imposição de significados. Tais mudanças vocabulares não se dão também isoladas, segundo Hall (2005) “o significado das palavras não são fixos” e na maioria das vezes representa mais do que uma troca de signos para representar as coisas: “elas recortam, detêm, imobilizam o processo de uma ação” (FOUCAULT, 1992, p.305). Como diria Lyotard (2002), “os nomes não se apreendem sozinhos, apreendem-se alojados em pequenas histórias”.

### **Administração e gestão: o que nos dizem as obras de referência**

Para uma discussão dos conceitos de administração e de gestão, inicio recorrendo a obras de referência. Utilizo para isso, dois importantes dicionários da língua portuguesa, editados no Brasil, conhecidos como Aurelião (FERREIRA, 1986) e Houaiss (2004). Adicionalmente consulto também o Webster’s International, em inglês.

Administração está dicionarizada em português como:

1. Ato, processo ou efeito de administrar. Ato de reger, governar ou gerir negócios públicos ou particulares (HOUAISS, 2004).

2. Ação de administrar. Gestão de negócios públicos ou particulares. Governo, regência (FERREIRA, 1986, p. 47).

Ambos os casos referem-se ao ato de gerir, governar, administrar negócios públicos ou particulares e também ao modo como se rege, governa, gere tais negócios. Adendos na rubrica *administração* acrescentam que o termo também pode se referir a:

1. a direção, a chefia no *organograma* de um estabelecimento público ou particular.

2. conjunto de normas e funções cujo objetivo é disciplinar os elementos de produção e submeter a produtividade a um controle de qualidade, para a obtenção de um resultado eficaz (HOUAISS, 2004).

O Webster's (Webster's Third New International Dictionary, de 1986) registra para o vocábulo *administration* as seguintes acepções: Ato de administrar: Realização de deveres executivos (gerenciamento, direção, superintendência); Os princípios, as práticas e as técnicas racionalizadas empregadas para atingir objetivos ou metas de uma organização (tradução de M.I. Bujes).

O Dicionário Houaiss registra a origem latina do vocábulo: *administratio,ónis* “ação de prestar ajuda, execução, administração, gestão, direção”. A pesquisa de datação mostra que o vocábulo já estava referido publicamente em 1331 sob a forma: *amenistraçom*, chamando atenção para sua ligação com o antepositivo – *men* –, ao qual farei referência posteriormente. Em datas posteriores, aparecem outras formas de grafá-lo segundo esta mesma fonte: *aministraçon* (1386) *administração* (séc.XV) *mjnjstraçams*.

Já o vocábulo *gestão* nas versões dos dicionários em Português é assim registrado:

1. Ato ou efeito de gerir; administração, gerência. (HOUAISS, 2004, versão eletrônica);

2. Ato de gerir; gerência; administração. (FERREIRA, 1986, p.849);

3. Ato ou arte de gerir: como conduzir/dirigir ou supervisionar algo (como um negócio); função executiva de planejar, organizar, coordenar, dirigir, controlar, e supervisionar qualquer projeto ou atividade industrial ou de negócios, com responsabilidade pelos resultados (WEBSTER'S, 1986, p.1372) tradução de M.I. Bujes.

Gestão - numa pesquisa de datação o ano de registro é 1858 do latim *gestio/onis* - ação de administrar, de dirigir, gestão. (HOUAISS, 2004).

Feitos estes registros, julgo importante destacar a distância no emprego dos dois vocábulos, com *administração* aparecendo em Português

no século XIV e *gestão* no século XIX. Penso que este intervalo de tempo já pode nos conduzir a pistas interessantes. Administração, então, pode ser associada ao início dos tempos modernos. Sua forma atual em nossa língua pode ser detectada ao tempo do início da expansão do domínio português sobre os mares, nos alvares da era das descobertas, da Renascença, da consolidação dos reinos europeus que dariam mais tarde origem aos estados nacionais modernos – num tempo em que começam a se ampliar as percepções sobre o mundo conhecido e, portanto, sobre o espaço e o tempo. Neste contexto, David Harvey nos chama a atenção para modificações ocorridas nesse cenário e no entendimento dado ao processo de *compressão do tempo-espaço*:

A compressão do tempo-espaço representa os processos que revolucionam as qualidades objetivas do espaço e do tempo a ponto de nos forçarem a alterar, às vezes, radicalmente, o modo como representamos o mundo para nós mesmos... À medida que o espaço parece encolher numa “aldeia global” de telecomunicações e numa “espaçonave terra” de interdependências ecológicas e econômicas [...] e que os horizontes temporais se reduzem a um ponto em que só existe o presente [...] temos que aprender a lidar com um avassalador sentido de compressão dos nossos mundos espacial e temporal. (HARVEY, 2004, p. 219)

Os deslocamentos espaço-temporais referidos por Harvey atingem à maioria dos processos humanos, entre eles aqueles que se voltam para as formas de conduzir as pessoas nas atividades de trabalho. A substituição das ferramentas pelas máquinas, da energia humana pela energia motriz e do modo de produção doméstico pelo sistema fabril, teve impactos numa primeira fase que se poderia estender do séc. XV/XVI ao final do séc. XVIII. Num segundo momento, um processo de transformação acompanhado pela evolução das tecnologias, pela expansão dos meios de comunicação, pela indústria química e eletrônica, pela engenharia genética, e pela robótica, marcou todo um novo modo dos indivíduos compreenderem e se relacionarem com as novas formas impostas ao trabalho.

Os processos de gerenciamento de pessoas, de produção, de recursos materiais, etc. da primeira descrição, segundo a argumentação que aqui exponho, corresponderiam ao que veio sendo cunhado como *administração*, poderiam se caracterizados como associados ao trabalho nas fábricas. A

gestão seria filha do século XIX, quase contemporânea do que se convencionou chamar de administração científica, de um tempo em que se expandiram os saberes para gerir os negócios do Estado e as novas invenções humanas para ampliar o mundo da produção e do consumo. Ela ganhou o sentido que hoje lhe é atribuído na passagem da ênfase na produção fabril para a constituição das grandes corporações. Seu ambiente típico não é o do chão da fábrica, mas o recinto climatizado das empresas. É no âmbito de tais mudanças que se expressam uma nova caracterização do local do trabalho, como veremos na seqüência, e que ocorre uma apropriação da expressão – gestão.

Uma vez que a exploração dos sentidos atribuídos a ambos os vocábulos mostra que eles vêm sendo utilizados de modo intercambiável – servindo um para explicar o outro –, talvez um mergulho nas suas raízes ajude a apontar possibilidades de diferenciação. Ambos provêm do latim. O Houaiss chama atenção para o antepositivo *min* – que viria a compor *administração* –, o qual deriva, por contaminação, das raízes indo-européias *men* e *mei*, que significam *pequeno* (de onde deriva a palavra latina *minor/is*: menor, inferior, mais novo, mais fraco). Mínimo, menor, diminuir, minguar são palavras que se formaram pela utilização desta partícula. Administração também. Portanto, a *descoberta* mais interessante, nessa pesquisa, se encontra na análise etimológica. O vocábulo administração se forma pela junção do prefixo *ad* e da partícula *min*. *Ad* significa em direção a, aproximação. Esta aproximação se faz em relação ao menor, ao mais fraco, ao subordinado. Estabelece-se, assim, uma relação hierarquizada entre quem administra e o seu administrado.

Faz-se administração quando os objetivos propostos pela organização são transformados em ações por meio de quem planeja, comanda, organiza, controla e coordena atividades diferenciadas que ocorrem pela divisão de tarefas. Assim, a Administração passa a ser vista, na sua concepção, como algo imprescindível para a sobrevivência e o sucesso da organização. Por esta razão, tais princípios – influenciados pela Teoria Clássica –



estabeleceram uma ordem hierárquica para a sobrevivência das empresas em escala global.

Hoje, sustentada pelo discurso contemporâneo, a Administração, de certa forma, vem adequando-se às tendências do campo organizacional, moldando crenças, comportamentos e valores de forma mais sutil para conduzir e regulamentar as ações destinadas a governar o campo do trabalho.

Os vocábulos – administração e gestão – servem para representar um modo de levar a cabo uma ação. Vejamos então, o que um exame do vocábulo *gestão* pode indicar. O antepositivo de *gestio/nis* é o verbo gero, do qual derivam *gestum* e *gerere* que significam: andar com, ter consigo, trazer em cima do corpo, produzir, criar, encarregar-se. Gestão que deriva de *gest* e significa a ação de dirigir, administrar, gerir pode ser entendida a partir dessa análise como uma outra forma de conduzir a conduta alheia, de governar. Não parece haver aqui a mesma conotação hierárquica presente em administrar. Não se trata aqui de conduzir alguém numa relação marcadamente desigual. A *gestão* no nosso tempo está interessada em mostrar a possibilidade de um exercício de poder com um outro perfil, notadamente *igualitarista* (embora saibamos que isso não exista). A gestão busca estabelecer uma relação que se pretende cooperativa, democrática, participativa. Poderia ser descrita como uma caminhada conjunta, em direção a objetivos comuns, a se acreditar naquilo que a pesquisa etimológica anterior nos mostrou.

Enquanto a fábrica é vista como uma instituição disciplinar, por excelência, com um marcado esforço para docilizar seu operariado, através de investimentos administrativos que têm como alvo os corpos dos indivíduos, a empresa contemporânea volta-se para a alma dos funcionários.

No campo da gestão de pessoas, foco deste estudo – gestão – passa a ser entendida, então, como uma função que visa, no seu exercício, a conduzir ações que incentivem a cooperação e a participação das pessoas, bem como seu envolvimento nas políticas e práticas estabelecidas para a obtenção efetiva dos resultados das organizações. Não se trata agora de

obter a docilidade, mas de produzir indivíduos suficientemente flexíveis para se ajustarem a um ambiente de “modernidade líquida”, como o cunhou Bauman (2001). Um mercado de trabalho flexível requer uma população “incapaz ou não desejosa de oferecer resistência organizada a qualquer decisão que o capital venha a tomar” (BAUMAN, 2001, p. 173).

É preciso lembrar, recorrendo a Foucault, que os discursos nunca estão por fora do acontecimento e dos poderes postos em circulação por ele. Assim, decorrente dos entendimentos presentes neste estudo, a gestão se configura por mecanismos de normalização do comportamento humano e das ações estabelecidas para o ambiente de trabalho, num processo que envolve a ‘todos’ para que participem do jogo organizacional. Como sugeriu o organizador do 34º Congresso Nacional de Recursos Humanos (CONARH-2008), ao discutir os rumos da gestão, é preciso:

mostrar que não basta reunir capital e infra-estrutura, é preciso construir um diferencial, a partir de equipes engajadas e inspiradas que garanta a inovação e a colaboração de que as companhias necessitam para superar resultados (*Melhor: gestão de pessoas*, n. 235, jun., 2007, p. 28).

Essa mudança no emprego dos vocábulos – de administração para gestão – relacionada à forma de denominar um campo prático, mas também teórico, com um marcado privilégio ao segundo, não é gratuita e vem acompanhada de outras novidades: a incorporação de novas palavras ou expressões que buscam reforçar um sentido para o termo gestão. É interessante notar que *gestão* ganha sentido com a sua utilização, pois está articulada a um vocabulário em que despontam expressões tais como: gestão estratégica de pessoas, endomarketing, diferencial competitivo que pretendem colocar as pessoas *no centro das organizações*, em oposição à visão mais verticalizada de administração, conforme expus mais atrás. O que tal estratégia discursiva quer pôr em relevo é que seriam as habilidades e atitudes dos funcionários as *molas propulsoras* para incentivar a geração de conhecimentos e assim garantir a geração de valor nas empresas.

Como se pode depreender da exposição que venho realizando nesta seção, a maior ênfase na atual utilização do termo gestão está associada a

mudanças pelas quais passa atualmente o campo do trabalho, tema já desenvolvido em capítulo específico desta dissertação, mas que retomo agora a título de um fechamento deste trabalho.

### **Um provisório fechamento**

Estes parágrafos finais não pretendem traçar um quadro de mudanças radicais entre uma perspectiva e outra do que temos designado até aqui de ações para conduzir as atividades de trabalho nas organizações. Não se trata de apontar para a pura substituição de um termo pelo outro, com o irremediável declínio do que vinha sendo nomeado como Administração. Poder-se-ia dizer que, nos jogos de linguagem que povoam as práticas cotidianas, o que ocorre é um lento encobrimento de uma perspectiva pela outra, do qual são representativos não apenas a preferência pelo termo gestão, mas a imposição de outros significados e práticas a ele associados.

Nas discussões precedentes, associadas à análise do material empírico desta dissertação, torna-se evidente o caráter de estabilidade que é relacionado ao que se tem entendido por administração, enquanto a gestão estaria voltada para a mudança, indicando o que é dinâmico, criativo, ágil (mas também incerto). Essa caracterização seria um atributo desses novos tempos, que estariam a exigir não apenas organizações flexíveis, mas também trabalhadores com a disposição permanente para mudanças de orientação, de ritmo, de ampliação de competências, de troca de atividade, quando esgotado um ciclo econômico. Um mercado de trabalho flexível, no dizer de Bauman seria aquele que “tendo se livrado do entulho do maquinário volumoso e das equipes de fábrica, ... [viajaria] leve, apenas com a bagagem de mão – pasta, computador portátil e telefone celular” (BAUMAN, 2001, p. 173 ).

Volatilidade, curto prazo e incerteza passariam a exigir dos gestores de recursos humanos um investimento contínuo na identificação de lideranças, no mapeamento das capacidades individuais, em programas de capacitação, conhecidos como de “educação permanente”. Organizações deste tipo tenderiam a ser mais leves, mais adaptáveis às mudanças e crises globais

em oposição às pesadas estruturas fabris do século XIX e da primeira metade do século XX. A empresa transnacional seria a instituição representativa dessa “leveza” e mobilidade.

Na mesma direção, talvez fosse interessante discutir que a intensificação da mobilidade do capital e das empresas passou a implicar num certo apagamento não só do sentido do tempo e da duração das atividades de trabalho – num mesmo lugar ou numa mesma empresa (do longo para o curto prazo) –, como também mudou o sentido das lealdades individuais e do sentido de “pertencimento” a uma determinada “unidade social”. Enquanto os ideais de cidadania (dos séc. XIX e XX) vieram sendo articulados a uma determinada sociedade ou Estado nacional, portanto, dentro de fronteiras identificáveis (na maioria das vezes), as novas formas de organização do trabalho deslocam esta ênfase para outra unidade de pertencimento: a comunidade. O sentimento de “fazer parte de” enfatiza Bauman (2001, p.195) “é uma reação esperável à acelerada liquefação da vida moderna, uma reação ... [ao] crescente desequilíbrio entre a liberdade e as garantias individuais”.

Destacam-se sobretudo, nas referências dos gestores de RH que opinam na revista *Melhor*, indicações de que não apenas a capacitação não é um bem durável (Sennett, 2006), como também de que ela se faz crescentemente em torno de objetivos voltados para o trabalho imaterial. O terreno da gestão confunde-se com aquele da tecnologia avançada, associado com “serviços simbólico-analíticos” que envolve “a resolução de problemas, a identificação de problemas e atividades estratégicas de intermediação”, segundo Reich, citado por Hardt e Negri (2004, p. 312). Para Reich, este tipo de trabalho, de alta tecnologia na área da informática e da comunicação, pode ser identificado como chave para a competição neste mundo da economia global. Isso nos permitiria afirmar que o campo das relações de poder aqui implicado não é mais o da gestão da vida, ou biopolítico (como ocorria no trabalho fabril articulado com a idéia de administração), mas o da gestão do conhecimento. Instaura-se ou amplia-se um novo campo de ação para o poder: o do manuseio simbólico-criativo, em que o conhecimento é o

bem maior não só a ser preservado, mas tornado cada vez mais cobiçado e valorizado. Isso levaria as sociedades atuais a atuarem não apenas em termos biopolíticos (de administração e preservação da vida), mas a ampliarem o seu campo de ação político, agora voltado para a gestão do conhecimento ou noopolítica, tendo como sua principal função a “modulação da memória” (LAZZARATO, 2006, p. 86).

Também, argumentam Hardt e Negri (2006), o trabalho imaterial ou crescentemente “abstrato” não se limita ao trabalho comunicacional ou que se vale do computador. Para os autores, um outro domínio de trabalho imaterial “é o trabalho afetivo do contato e interação humanos” (p. 313), aquele que envolve interação e cooperação sociais. A gestão de RH se enquadraria, a meu ver, nesta “categorização” por ter como uma de suas principais tarefas organizarem, planejar e gerenciar as relações interpessoais. Para produzir valor, discutem os autores, cérebros e corpos precisam uns dos outros, para manterem ativas as redes “lingüísticas, de comunicação e afetivas” (HARDT; NEGRI, 2006, p. 315).

A discussão precedente sobre o caráter de trabalho imaterial, e predominantemente cooperativo, das atividades do gestor de RH me levam à análise com a qual encerro esta dissertação. Esta discussão tem se feito em torno da associação de dois modos de vigilância às duas perspectivas que vim discutindo até aqui: a da administração e da gestão dos processos de trabalho na contemporaneidade.

O modelo de administração da fábrica, já nos explicou Foucault, era o do panóptico, no qual muitos eram vigiados por poucos ou por um só. A cerca ou enclausuramento, a distribuição espacial dos indivíduos, a organização seriada das atividades, tudo isso favorecia o exercício do poder. A fábrica tornou-se, assim, um local monótono e rotineiro, movido pela disciplina, um aparato para a padronização de resultados, tanto em termos de produção material, quanto de constituição de sujeitos.

Bauman (1999) aponta para o surgimento de novas técnicas de exercício do poder, possibilitadas agora pelo desenvolvimento das tecnologias de comunicação, referindo-se especialmente à TV. O autor se refere à

possibilidade de muitos vigiarem poucos. Ampliando os modelos de vigilância (porque o modelo panóptico continua vivo) o autor, apoiando-se em Mathiesen, vai nos falar de um outro mecanismo de poder, o sinóptico:

O Sinóptico é, por sua natureza, global; o ato de vigiar desprende os vigilantes de sua localidade, transporta-os, pelo menos espiritualmente, ao ciberespaço, no qual não mais importa a distância, ainda que fisicamente permaneçam no lugar. (...) os alvos do Sinóptico agora deixaram de ser os *vigiados* e passaram a ser os *vigilantes*, se movam ou fiquem parados. O Sinóptico não precisa de coerção – ele *seduz* as pessoas à vigilância (BAUMAN, 1999, p. 60).

A revista *Melhor* com suas reportagens de capa coloca o foco de interesse num grupo selecionados de especialistas em RH que ali funcionam como aqueles que têm algo a dizer, por sua posição profissional e sua experiência bem sucedida no ramo empresarial. O público selecionado, a abrangência editorial, além da chancela institucional (como revista oficial do sistema ABRH) indicam a posição de “celebridades” para os gestores que colaboraram nas reportagens que foram objeto de análise nesta dissertação. Estes *experts* “colocam no ar”, o que há de mais valorizado e atual em termos de gestão de pessoas, eles se põem na posição de passar uma mensagem sobre um estilo de gestão: testado na prática, atual, bem sucedido... Como diz Bauman (1999, p. 61):

No Sinóptico, os habitantes locais observam os globais. A autoridade destes últimos é garantida por seu próprio distanciamento; os globais não são literalmente “deste mundo” (...) simultaneamente inacessíveis e dentro do raio de visão, sublimes e mundanos, infinitamente superiores, mas dando um brilhante exemplo para todos os inferiores seguirem ou sonharem em seguir; admirados e cobiçados ao mesmo tempo – uma realeza que guia, em vez de mandar .

A citação Bauman, a meu ver, fecha apropriadamente essa discussão ao retomar a idéia de que, como representantes de uma forma de poder – o sinóptico – os gestores de RH que participam das reportagens de capa da revista *Melhor* situam-se numa posição privilegiada de pertencimento a uma elite empresarial que se inclina, diferentemente dos antigos administradores fabris, à tarefa sublime de indicar caminhos. Exemplarmente, sem impor, sem constranger, apoiada, apenas, na autoridade conferida pelo sucesso.

---

## REFERÊNCIAS

---

BAUMAN, Zygmunt. **Globalização: as conseqüências humanas**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1999.

\_\_\_\_\_. **Modernidade Líquida**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2001.

BOTÃO, Paulo Roberto. Potencialidades da revista no ensino do jornalismo. In: **XXVII Congresso Brasileiro de Ciências de Comunicação**, Porto Alegre. Porto Alegre: PUCRS, 2004.

BUJES, Maria Isabel E. Descaminhos. In: COSTA, Marisa Vorraber (org). **Caminhos investigativos II: outros modos de pensar e fazer pesquisa em educação**. Rio de Janeiro: DP&A, 2002a. p. 11-33.

\_\_\_\_\_. **Infância e maquinarias**. Rio de Janeiro: DP&A, 2002b.

\_\_\_\_\_. Dos modos de olhar a infância. **O ensino fundamental no século XXI: questões e desafios**. Canoas: Ulbra, 2005. p. 49-62.

\_\_\_\_\_. **Manuais pedagógicos e formação docente: elos de poder/saber**. 2008a. (no prelo).

\_\_\_\_\_. Artes de Governar a infância: linguagem e naturalização da criança na abordagem de educação infantil da Reggio Emília. **Educação em Revista**. Belo Horizonte: FaE/UFMG, n.48, p.101-123, dez. 2008b.

CASTELLS, Manuel. **A era da informação: economia, sociedade e cultura**. 4.ed. São Paulo: Paz e Terra, 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**, Rio de Janeiro: Campus, 2000.

COSTA, Marisa Vorraber. Estudos Culturais – para além das fronteiras disciplinares. In: COSTA, Marisa Vorraber (org.). **Estudos culturais em educação: mídia, arquitetura, brinquedo, biologia, literatura, cinema...** 2.ed. Porto Alegre: UFRGS, 2004. p. 13-36.

\_\_\_\_\_; BUJES, Maria Isabel Edelweiss (org). **Caminhos Investigativos III: Riscos e possibilidades de pesquisar nas fronteiras**. Rio de Janeiro: DP&A, 2005.

\_\_\_\_\_;SILVEIRA, Rosa Maria Hessel. A Revista Nova Escola e a constituição de identidades femininas para o magistério. In: COSTA, Marisa Vorraber (org). **O magistério na política cultural**. Canoas: ULBRA, 2006. p. 19-68.

DIAS, Emerson de Paulo. **Revista Eletrônica de Administração** –FACEF – vol. 1 – Edição 01 – julho/dezembro, 2002.

DÍAZ, Mario. Foucault, docentes e discursos pedagógicos. In: Tomaz Tadeu da Silva. **Liberdades reguladas: a pedagogia construtivista e outras formas de governo do eu**. 2ª ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 1998. p. 14-29.

EBOLI, Marisa. **Educação corporativa no Brasil: mitos e verdades**. São Paulo: Gente, 2004.

ELIAS, Norbert. **Sobre o tempo**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1998.

ELLSWORTH, Elizabeth. Modos de endereçamento: uma coisa de cinema; uma coisa de educação também. (org) SILVA, Tomaz Tadeu da. **Nunca fomos humanos – nos rastros do sujeito**. Belo Horizonte: Autêntica, 2001. p. 09-76.

EWALD, François. **Foucault, a norma e o direito**. Lisboa: Vega, 1993.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Novo Dicionário da Língua Portuguesa**. Editora Nova Fronteira. 1986.

FERREIRA, Ademir Antônio. **Gestão empresarial: de Taylor aos nossos dias – evolução e tendências da moderna administração de empresas**. São Paulo: Thomson Learning, 2006.

FISCHER, Rosa Maria Bueno. Análise do discurso: para além das palavras e coisas. **Educação e Realidade**. Porto Alegre, v. 20, n.2, jan/jun, 1995. p.18-37.

\_\_\_\_\_. **Adolescência em discurso: mídia e produção de subjetividade**. Porto Alegre: UFRGS, 1996. Tese (Doutorado em Educação) - Programa de Pós-Graduação em Educação, Faculdade de Educação, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 1996.

\_\_\_\_\_. O estatuto pedagógico da mídia: questões de análise. **Educação e Realidade**, Porto Alegre, v. 22, n. 2, jul./dez. 1997. p. 59-80

\_\_\_\_\_. Verdades em suspenso: Foucault e os perigos a enfrentar. In: COSTA, Marisa Vorraber (org). **Caminhos investigativos II: outros modos de pensar e fazer pesquisa em educação**. Rio de Janeiro: DP&A, 2002. p. 49-71.



FONSECA, Márcio Alves da. **Michel Foucault e o direito**. São Paulo: Max Limonad, 2002.

\_\_\_\_\_. Para pensar o público e o privado: Foucault e o tema das artes de governar. In: RAGO, Margareth e VEIGA-NETO, Alfredo (orgs). **Figuras de Foucault**. Belo Horizonte: Autêntica, 2006. p. 155-163.

FOUCAULT, Michel. **Vigiar e Punir: nascimento da prisão**. Petrópolis: Vozes, 1987.

\_\_\_\_\_. **Microfísica do poder**. Rio de Janeiro: Edições Graal, 1979.

\_\_\_\_\_. **As palavras e as coisas**. São Paulo: Martins Fontes, 1992.

\_\_\_\_\_. O sujeito e o poder. In: RABINOW, Paul. DREYFUS, Hubert. **Michel Foucault, uma trajetória filosófica: para além do estruturalismo e da hermenêutica**. Rio de Janeiro. Forense, 1995. p. 231-249.

\_\_\_\_\_. **Em defesa da sociedade: curso no Collège de France**. São Paulo: Martins. Fontes, 1999.

\_\_\_\_\_. **História da sexualidade 2: o uso dos prazeres**. 10ªed. Rio de Janeiro: Edições Graal, 2003.

\_\_\_\_\_. **História da sexualidade: a vontade de saber**. 16ªed. São Paulo: Graal, 2005.

\_\_\_\_\_. **A ordem do discurso**. 15ªed. Loyola, São Paulo, 2007.

GERZSON, Vera Regina Serezer. **Aprendendo a ter sucesso: a educação para o neoliberalismo nas revistas informativas semanais**. Home page do jornal a página da educação, 2004. Disponível <http://www.apagina.pt/arquivo/Artigo.asp?ID=3668>

\_\_\_\_\_. **A mídia como dispositivo da governamentalidade neoliberal – os discursos sobre educação nas revistas: Veja, Época e Isto É**. Tese (Doutorado em Educação). Programa de Pós-Graduação em Educação, Faculdade de Educação, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2007.

GOVE, Phillip B. (Ed.) **Webster's Third New International Dictionary** Webster's Third New International Dictionary. Springfield/Massachusetts: Merriam-Webster Inc., 1986.

HALL, Stuart. **A Identidade cultural na pós-modernidade**. Rio de Janeiro: DP&A, 2005.

HARDT, Michel; NEGRI, Antônio. **Império**. Rio de Janeiro: Record, 2003.

HARVEY, David. **Condição pós-moderna: uma pesquisa sobre as origens da mudança cultural**. 13ª ed. São Paulo: Ed. Loyola, 2004.

HOUAISS, **Dicionário Eletrônico da Língua Portuguesa**. Versão 1.0.7 – Ed. Objetiva. Setembro, 2004.

JAGUARIBE, R. II Oficina de Educação Corporativa e a Política Industrial, Tecnologia e de Comércio Exterior. IN: **Educação corporativa: contribuição para a competitividade**. Org. SCT. Brasília: Petróleo Brasileiro e CNI, 2004.

KELLNER, Douglas. **A cultura da mídia**. Bauru: EDUSC, 2001.

LAGE, Nilson Lemos. **A reportagem: teoria e técnica de entrevista e pesquisa jornalística**. Rio de Janeiro: Record, 2001.

LAZZARATO, Maurizio. **As revoluções do capitalismo**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2006.

LE GOFF, Jaques. **Para um novo conceito de Idade Média: tempo, trabalho e cultura ocidental**. Trad. Maria Helena de Costas Dias. Lisboa: Editorial Estampa, 1979.

\_\_\_\_\_. **A história nova**. 4ª ed. São Paulo: Martins Fontes, 1986.

LYOTARD, Jean-François. **A condição pós-moderna**. 7ªed. Rio de Janeiro: José Olympio, 2002.

MIRA, Maria Celeste. **O leitor e a banca de revistas. A segmentação da cultura no século XX**. São Paulo: Olho d'água/Fapesp, 2001.

MORAES, Denis. O capital da mídia na lógica da globalização. **Por uma outra comunicação: mídia, mundialização cultural e poder**. Rio de Janeiro: Record, 2003. p.187-242.

Ó, Jorge Ramos do. **O governo de si mesmo**. Modernidade pedagógica e encenações disciplinares do aluno liceal (último quartel do século XIX – meados do século XX). Lisboa: Educa, 2003.

PETERS, Michael. Governamentalidade Neoliberal e Educação. In: SILVA, Tomaz Tadeu da (org) **O Sujeito da educação: estudos foucaultianos**. 5ªed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2002. p. 211-224.

ROCHA, Cristianne Maria Famer. **A escola na mídia: nada fora do controle**. Porto Alegre: UFRGS, 2005. Tese (Doutorado em Educação). Programa de Pós-Graduação em Educação, Faculdade de Educação, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2005.

ROSA, Luiz Edmundo Prestes. MEDEIROS, Fernando Viriato de. NELSON, Chapira. **Educação faz diferença**. São Paulo: Academie Accor Latin América, 2008.

ROSE, Nikolas. Governando a alma: a formação do eu privado. In: Tomaz Tadeu da Silva. **Liberdades reguladas: a pedagogia construtivista e outras formas de governo do eu**. 2ª ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 1998. p. 30-45.

SANTOS, Isabel Cristina dos. Tempo, espaço e as organizações. **Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional**. v. 3, n. 2, p. 107-123, mai-ago/2007.

SARAIVA, Karla Schuck. **Outros tempos outros espaços – internet e educação**. Porto Alegre: UFRGS, 2006. Tese (Doutorado em Educação). Programa de Pós-Graduação em Educação, Faculdade de Educação, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2006.

SENNETT, Richard. **A corrosão do caráter: as conseqüências pessoais do trabalho no novo capitalismo**. 11ª ed. Rio de Janeiro: Record, 2006a.

\_\_\_\_\_. **A cultura do novo capitalismo**. Rio de Janeiro: Record, 2006b.

SILVA, Tomaz Tadeu da. **Teoria cultural e educação: um vocabulário crítico**. Belo Horizonte: Autêntica, 2000.

TARAPANOFF, K. Panorama da Educação Corporativa no Contexto Internacional. In: **Educação corporativa: contribuição para a competitividade**. Org. SCT. Brasília: Petróleo Brasileiro e CNI, 2004.

TEMPOS modernos. **Coleção Chaplin**. Direção e produção: Charles Chaplin. Versão em preto e branco (83 min), 2003.

VEIGA-NETO, Alfredo. Educação e governamentalidade neoliberal: novos dispositivos, novas subjetividades. In: PORTOCARRERO, Vera. CASTELO BRANCO, Guilherme. (org). **Retratos de Foucault**. Rio de Janeiro: Nau, 2000. p. 179-217.

\_\_\_\_\_. Olhares... In: COSTA, M.V. **Caminhos investigativos: novos olhares na pesquisa em educação**. 2ª ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2002. p. 23-37.

\_\_\_\_\_. **Foucault & a Educação.** 2ª ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 1998. Belo Horizonte: Autêntica, 2005a.

\_\_\_\_\_. Coisas de Governo. In: **Imagens de Foucault e Deleuze: ressonâncias nietzschianas.** 2ª ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2005b. p. 13-34.

VICENTINO, Cláudio. **História geral e do Brasil.** São Paulo: Scipione, 2001.

WORTMANN, Maria Lúcia; VEIGA-NETO, Alfredo. **Estudos Culturais da Ciência.** Belo Horizonte, Autêntica, 2001.

---

## REFERÊNCIAS DO MATERIAL DE ANALISE

---

Melhor: gestão de pessoas. **Tempo bom: maior rentabilidade.** São Paulo: Ed. Segmento, n. 230, p. 30-36, jan. 2007.

Melhor: gestão de pessoas. **Transparência necessária.** São Paulo: Ed. Segmento, n. 231, p. 30-36, fev. 2007.

Melhor: gestão de pessoas. **O que vem pela frente na gestão de pessoas.** São Paulo: Ed. Segmento, n. 232, p. 34-45, mar. 2007.

Melhor: gestão de pessoas. **As ações do RH na bolsa.** São Paulo: Ed. Segmento, n. 233, p.34-43, abr. 2007.

Melhor: gestão de pessoas. **Máquina ajustada.** São Paulo: Ed. Segmento, n. 235, p. 34-45, jun. 2007.

Melhor: gestão de pessoas. **Valores da alma e da organização.** São Paulo: Ed. Segmento, n. 236, p. 34-43, jul. 2007.

Melhor: gestão de pessoas. **As pessoas no balanço.** São Paulo: Ed. Segmento, n. 237, p. 66-74, ago. 2007.

Melhor: gestão de pessoas. **O que há de melhor entre as melhores.** São Paulo: Ed. Segmento, n. 238, p. 30-68, set. 2007.

Melhor: gestão de pessoas. **Para cumprir tabela. São Paulo:** Ed. Segmento, n. 239, p. 42-49, out. 2007.

Melhor: gestão de pessoas. **O RH globalizado.** São Paulo: Ed. Segmento, n. 240, p. 38-45, nov. 2007.

Melhor: gestão de pessoas. **Quando a liderança tira o sono do RH.** São Paulo: Ed. Segmento, n. 241, p. 34-41, dez. 2007.

---

## REFERÊNCIAS DAS IMAGENS DE CAPÍTULO

---

Capa:

[http://www.feninjer.com.br/imagens/conteudo/imprensa/catalogo\\_oficial42/gestao/lider2.jpg](http://www.feninjer.com.br/imagens/conteudo/imprensa/catalogo_oficial42/gestao/lider2.jpg)

Capítulo 1:

MELHOR: gestão de pessoas. **Rota para o sucesso**. São Paulo: Ed. Segmento, n. 235, capa, jan., 2007. (imagens.com/Corbins/LatinStock)

Capítulo 2:

MELHOR: gestão de pessoas. **Educação para a nova indústria**. São Paulo: Ed. Segmento, n. 240, texto publicitário *CNI, SESI, SENAI* encartado na revista, nov., 2007.

Capítulo 3:

MELHOR: gestão de pessoas. **O que mais pode ter**. São Paulo: Ed. Segmento, n. 248, capa, jul., 2008. (imagens.com/Corbins/LatinStock.)

Capítulo 4:

MELHOR: gestão de pessoas. **Disputa por talentos**. São Paulo: Ed. Segmento, n. 240, nov., 2007. p. 50. (imagens.com/Corbins/LatinStock.)

Capítulo 5:

MELHOR: gestão de pessoas. **Decifrar outros mercados**. São Paulo: Ed. Segmento, n. 248, capa, jul., 2007.p.22. (imagens.com/Corbins/LatinStock.) jul., 2007 .p. 22. (imagens.com/Corbins/LatinStock.)

# Livros Grátis

( <http://www.livrosgratis.com.br> )

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)  
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)  
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)  
[Baixar livros de Matemática](#)  
[Baixar livros de Medicina](#)  
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)  
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)  
[Baixar livros de Meteorologia](#)  
[Baixar Monografias e TCC](#)  
[Baixar livros Multidisciplinar](#)  
[Baixar livros de Música](#)  
[Baixar livros de Psicologia](#)  
[Baixar livros de Química](#)  
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)  
[Baixar livros de Serviço Social](#)  
[Baixar livros de Sociologia](#)  
[Baixar livros de Teologia](#)  
[Baixar livros de Trabalho](#)  
[Baixar livros de Turismo](#)