



FÓRUM TEMÁTICO - A MERCANTILIZAÇÃO DO SUBSTANTIVO

DOS RECURSOS HUMANOS A GESTÃO DE PESSOAS: REFLEXÕES ARQUEOLÓGICAS DAS MUDANÇAS CONCEITUAIS

HUMAN RESOURCES OF THE MANAGEMENT PEOPLE: ARCHAEOLOGICAL REFLECTIONS OF CONCEPTUAL CHANGES

Mariana Mayumi de Souza, Msc.

Universidade Federal de Viçosa, Campus de Florestal
mariana_mayumi@yahoo.com.br

Daniel Pinheiro Calbino, Msc.

Universidade Federal de Minas Gerais
dcalbino@yahoo.com.br

Alexandre Carrieri, Dr.

Universidade Federal de Minas Gerais
alexandre@cepead.face.ufmg.br

RESUMO

O presente artigo tem como objetivo aplicar as idéias de Nietzsche e Foucault para elucidar reflexões a respeito das mudanças conceituais observadas nos últimos anos no discurso científico e prático sobre a administração dos funcionários e das relações de trabalho nas empresas. Tais mudanças conceituais são simbolizadas principalmente pela mudança no nome do campo de “Recursos Humanos” (RH) para “Gestão de Pessoas” (GP). Esse campo estaria contido na formação discursiva da ciência da Administração. Pretende-se, portanto, com a presente análise, primeiramente, identificar de forma comparativa os objetos delineados, as classificações, os temas e as teorias formuladas que se relacionam aos dois nomes do campo (RH e GP). Dessa forma, buscou-se detectar as permanências e as modificações discursivas engendradas, salientando os elementos argumentativos em que se baseia o discurso da mudança conceitual. Em segundo lugar, partiu-se para o delineamento de contradições derivadas, intrínsecas e extrínsecas, que se encontram entre os conceitos vinculados às duas nomenclaturas e também entre os conceitos internos às mesmas. Por fim, foi possível trazer à tona reflexões a respeito da ciência da Administração como prática discursiva (e ideológica) e suas apropriações pelos grupos dominantes, a fim de manterem a exploração dos “seus” recursos humanos.

Palavras-Chave: Recursos Humanos, Gestão de Pessoas, Relações de Trabalho, Arqueologia, exploração.

ABSTRACT

This article aims to apply the ideas of Nietzsche and Foucault to clarify about the conceptual changes in recent years in scientific discourse and practice on the administration of employees and labor relations in enterprises. These conceptual changes are symbolized mainly by changing the name of the field of "Human Resources" (HR) for "Managing People" (GP). This field would be in the discursive formation of the science of administration. It is therefore with this analysis, first identify the objects in a comparative way out, the ratings, the issues and formulated the theories that relate to both the field names (RH and GP). Thus, we tried to detect the continuous and the changes engendered discourse, stressing the argumentative elements on which has been the discourse of conceptual change. Secondly, it is started to the design of contradictions derived, intrinsic and extrinsic, which are among the concepts related to the two classifications and also between the concepts internal to them. Finally, it was possible to bring to light reflections on the science of management as discursive practice (and ideological) and its appropriation by the dominant groups, in order to maintain the exploration of “their” human resources.

Keywords: Human Resources, People Management, Labor Relations, Archeology, exploration.

1 INTRODUÇÃO

A proposta do presente artigo é realizar uma discussão sobre os conceitos aplicados na área de Administração, com o intuito de apontar reflexões possíveis a respeito das práticas que se encontram subjacentes e legitimadas por determinados conceitos. Contudo, mais do que assinalar práticas, entende-se aqui o próprio discurso como prática social, capaz de reproduzir e legitimar determinadas visões de mundo. O discurso em si é aqui concebido como entidade fundadora do processo de construção social, do qual a realidade social depende (BERGER; LUCKMANN, 1998). Dessa forma, a ciência pode ser compreendida como um discurso, uma forma de organizar a realidade, que determina quais os objetos e conceitos devem ser falados e levados em consideração. Toda ciência, enquanto prática discursiva seria, portanto ideológica, pois propaga determinadas formas de compreender o mundo (FOUCAULT, 2007).

Aplicando-se tal raciocínio à Administração, entendida como um discurso de natureza técnico-científica, no presente ensaio, ela será concebida como uma formação discursiva, com sua respectiva formação ideológica subjacente. Há mais de trinta anos, Tragtenberg (1971) já chamava atenção para o caráter ideológico da Teoria Geral da Administração, tendo em vista seu surgimento calcado no discurso da burocracia, que se originou no âmbito do Estado. Segundo avaliação de Hegel, a burocracia legitima relações de dominação entre a classe governante e subordinados e instaura o poder político de determinada elite, o que culmina em um poder de exploração. Tragtenberg (1971), em uma análise histórica, partindo da burocracia no Estado Asiático há milhares de anos até os sistemas capitalistas modernos, demonstra como os conceitos aos poucos apareceram para compor o que seria a teoria da Administração. Conceitos estes que não são somente técnicos, mas formativos de determinada personalidade humana e de uma visão de mundo. Nesse sentido, as teorias da Administração, apesar de mudarem ao longo do tempo, sempre foram discursos defensores dos interesses de setores dominantes das sociedades. Tragtenberg (1971, p. 20) conclui:

A teoria geral da administração é **ideológica**, na medida em que traz em si a **ambigüidade** básica do processo ideológico, que consiste no seguinte: vincula-se ela às determinações sociais reais, enquanto **técnica** (de trabalho industrial, administrativo, comercial) por mediação do **trabalho**; e afasta-se dessas determinações sociais reais, compondo-se num universo sistemático, organizado, refletindo deformadamente o real, enquanto **ideologia** (grifos do autor).

Levando-se em conta, portanto, o esforço historiográfico e sintetizador de Tragtenberg (1971), ao demonstrar a gênese da Administração, enquanto ideologia, o presente ensaio toma suas idéias como ponto de partida, entendendo a materialização de tal ideologia em uma formação discursiva, que é capaz de atuar no contexto social e modelar as formas como os indivíduos vêem o mundo. Observa-se que esse autor identifica os interesses subjacentes ao discurso da Teoria Geral da Administração e relaciona o emprego de conceitos cunhados por teóricos importantes (Taylor, Fayol e Mayo) a determinadas condições econômico-políticas. Do ponto de vista discursivo, portanto, observa-se que os conceitos criados por determinados sujeitos (legitimados como “teóricos”) em determinadas épocas foram apropriados como “teorias técnico-científicas neutras” segundo interesses dominantes. Criaram-se, a partir daí, a ciência da Administração, seus objetos, conceitos e sua razão de existir. Nesse sentido, tratar-se-ia de “tautologia disfarçada”, ou de um pensamento que aceita critérios inerentes ao sistema social, sendo ele próprio subproduto do sistema (RAMOS, 1981, p. 50).

Partindo-se de tais idéias, pretende-se explorar a dinâmica do surgimento de novos conceitos na ciência da Administração, numa tentativa de elucidar as práticas subjacentes, as conseqüências no mundo social e os interesses evidentemente por detrás de tais conceitos. Os conceitos focalizados neste ensaio estão enraizados na formação discursiva da Administração, mais especificamente, no ramo que trata das relações entre o sistema burocrático e os empregados. Tal ramo, anteriormente denominado “Recursos Humanos” (RH), tem sido renomeado para “Gestão de Pessoas” (GP). Essa mudança conceitual traz consigo implicitamente uma série de mudanças discursivas, que visam legitimar novas práticas de gestão, que, possivelmente, se tornaram necessárias devido a mudanças sociais e econômicas. Seguindo-se a forma como Tragtenberg (1971) abordou sua temática, buscou-se aqui os discursos de “teóricos” importantes, que se tornaram legitimados em determinados contextos, mantendo contudo, a relação de exploração diante dos trabalhadores geridos pelo novo departamento, agora, Gestão de Pessoas.

2 A ARQUEOLOGIA DO SABER

Foucault (2007), ao apresentar seu método arqueológico de estudo dos discursos, busca primeiramente diferenciá-lo da disciplina *História das Idéias*. Para o autor, o discurso tem um papel muito maior na sociedade do que simples reflexo das idéias, como algo ulterior às modificações no mundo material e na esfera ideal. Os discursos devem ser analisados ao longo da história como *práticas discursivas*, como agentes transformadores, reificadores e instauradores de verdades, poderes, convenções, instituições. Nesse sentido, a análise dos discursos não deve se pautar nos elementos lingüísticos presentes no texto em si, tampouco nos elementos sociológicos ou psicológicos de seu contexto, mas sim na articulação de sua enunciação em certo lugar social (MAINGUENEAU, 2000).

Uma das primeiras questões a se tratar na análise de discursos é a relação entre estrutura, práticas e eventos sociais. As estruturas são entidades abstratas, que representam um conjunto de possibilidades que podem vir a ocorrer. São generalizações que apontam para potenciais formas de relacionamentos, comportamentos e fenômenos. A relação entre as estruturas sociais e os eventos sociais é complexa, não podendo ser simplificada como se a estrutura determinasse diretamente os eventos. Para Fairclough (2003), essa relação se dá por intermédio de instâncias organizativas, as práticas sociais. As práticas controlam a seleção de certas possibilidades estruturais, a exclusão de outras e envolvem a retenção de um padrão de seleção ao longo do tempo em uma área particular da vida social.

Em se tratando de significação e comunicação, a linguagem seria um elemento do social presente em todos os níveis. Como estrutura, entende-se a língua, que define certas possibilidades de combinar elementos lingüísticos. Como prática social, Fairclough (2003) denomina as ordens de discurso, que seriam redes de práticas sociais em seus aspectos lingüísticos. Já como eventos sociais, apontam-se os textos. Ressalta-se que, conforme se desloca do nível mais abstrato para o mais concreto, a linguagem passa a ser cada vez mais influenciada por demais condições sociais e não apenas pelas restrições lingüísticas.

Foucault (2002) apresenta quatro princípios básicos para se compreender os discursos, enquanto práticas discursivas. Primeiro, o princípio da *inversão*: reconhecer que o discurso está fundado em recortes, silenciamentos e seleções de conteúdos, o que Foucault (2002, p. 52) chama de sistemas de “rarefação”. Segundo, há o princípio da *descontinuidade*: compreender que, apesar da rarefação inerente aos discursos, não

há por trás dela um discurso maior e ilimitado. Não há nenhum discurso maior e contínuo a ser escondido pelos mecanismos de controle discursivo. As práticas discursivas são descontínuas, algumas vezes se cruzam, mas também se ignoram. Em terceiro lugar, o princípio da *especificidade*: o discurso deve ser concebido como uma prática que se impõe sobre o mundo, limitando-o. O mundo não é cúmplice do conhecimento humano, antes, o precede e é mais amplo. E, por fim, o princípio da *exterioridade*: não buscar no discurso seu núcleo interno, como um âmago de pensamento manifesto. Mas sim partir do discurso para analisar suas condições externas de produção e de possibilidades.

A concepção do papel ativo das práticas discursivas teria como uma das suas fundamentações principais o pensamento de Nietzsche (1984; 1997). Para o filósofo alemão, a consciência humana é necessariamente limitada. A consciência, como instrumento de sobrevivência do homem, realiza o papel de intermediária entre o corpo e o ambiente externo. Contudo, para que tal papel seja desempenhado é preciso que a consciência não se ocupe de todas as coisas, como um governante que não sabe de cada acontecimento cotidiano em seu reino, mas, e somente por isso, consegue governar. A consciência é limitada e precisa da razão para se apropriar dos fatos, por intermédio de operações lingüísticas. Nesse sentido, Nietzsche (1984) desconstitui a unidade do sujeito como unidade de consciência, mas o declara escravo desta e, por conseqüência, escravo da linguagem (GIACÓIA-JÚNIOR, 2006).

Nietzsche (1997), então, propõe uma filosofia da linguagem, ou uma crítica da linguagem, em seu método genealógico. Para o filósofo, o sentido dos conceitos lingüísticos está imbuído nas relações de poder e instaura estados psicológicos, padrões comportamentais e a própria noção de moralidade. Retomando as palavras de Foucault (2007), se analisadas as práticas discursivas, os sentidos das palavras não ocorrem por acaso, se transformam ao longo do tempo, pelos usos, pelos sentimentos e pelos desejos dos dominantes.

Este direito de dar nomes vai tão longe que se pode considerar a própria origem da linguagem, como um acto de autoridade que emana dos que dominam. Disseram: ‘Isto é tal e tal coisa’, vincularam a um objecto ou a um facto, tal ou qual vocábulo, e assim ficou. (NIETZSCHE, 1997, p. 20)

Para Nietzsche (1997), conceitos políticos se transformam da proeminência em conceitos psicológicos, por intermédio da linguagem e, a partir da qual, as consciências podem existir e interpretar o mundo. Entretanto, o ato de designar nomes, conceitos e teorias pelos dominantes não deve ser compreendido simplesmente do ponto de vista utilitário, como se fosse uma estratégia premeditada e calculada. O uso dos conceitos e vocábulos de forma a afirmar determinadas relações de poder não se deu de forma pontual, como uma hora de exceção do uso das palavras. Pelo contrário, tal uso se deu o tempo todo, dominado não pela utilidade, mas sim pelo sentimento, pelo desejo de diferenciação, da consciência da superioridade e distância.

Portanto, indo ao encontro às idéias exploradas por Nietzsche sobre o caráter político do uso da linguagem, Foucault (2007) propõe estudar a história dos discursos, ou a arqueologia do saber, que seria analisar os dispositivos de poder e de saber, que instauram verdades e silêncios. A partir da identificação de tais dispositivos, seria necessário investigar as condições em que os discursos surgem e funcionam, como eles se formam e quais as conseqüências de seu uso e quais as estratégias de poder imbuídas. O objeto de estudo da arqueologia seria os próprios discursos, ou as formações discursivas, em certo nível de homogeneidade enunciativa, cuja raiz seria enunciados reitores, que instituem os objetos de discurso, as estruturas observáveis, as formas de descrição, os códigos perceptíveis. Contudo, tal raiz se abre em uma árvore de escolhas teóricas

(estratégicas), que dão lugar a várias opções ulteriores. Nesse sentido, estabelecem-se ordenamentos, hierarquias e todo um florescimento de “descobertas”, transformações conceituais, noções inéditas, atualizações técnicas.

Segundo Foucault (2002), as práticas discursivas podem ser divididas basicamente em dois tipos. Há aquelas que originam novas práticas, novos atos de fala que os retomam e os comentam, são discursos fundamentais ou criadores – *enunciados reitores*. Exemplos: discursos literários, jurídicos e científicos. Por outro lado, há aqueles discursos corriqueiros que se dizem no dia-a-dia e que passam juntamente com o ato que os acompanhou, esses discursos repetem, comentam e se baseiam nos discursos reitores precedentes. Esse desnivelamento entre os discursos “não é estável, nem constante, nem absoluto” (FOUCAULT, 2002, p. 23).

Discursos fundamentais podem desaparecer, ser esquecidos ou confundidos e discursos menores podem fundar novas práticas, tomando o primeiro lugar. Apesar da dinamicidade na reposição de discursos, entre os que ganham e os que perdem importância, o desnível não deixa de existir. Por um lado, ele possibilita a liberdade de falar. O sujeito parte de um texto primeiro e pode criar o seu texto segundo. Por outro lado, paradoxalmente, o desnível atribui ao texto segundo o papel de apenas repetir algo que já estava contido no texto primeiro. O comentário é sempre uma repetição de sentidos, o que ele traz de novo é sua existência enquanto prática em determinado contexto (FOUCAULT, 2002).

Os discursos secundários, comentários e falas cotidianas são, portanto, florescimentos, nos ramos da árvore dos enunciados reitores (usando os termos do próprio Foucault, em analogia clara à árvore genealógica e, por conseguinte, à genealogia de Nietzsche), mas não se dão de forma sincrônica, maciça, global e definitiva. São ramos confusos, que surgem em determinadas épocas, em *períodos enunciativos*, nas fases teóricas, nos diferentes estágios de formalização. Dessa forma, segundo o princípio da descontinuidade, o interesse analítico não é encontrar uma unidade de pensamento entre os diversos ramos, de forma a pacificar e resolver as contradições entre os mesmos, tampouco, é encontrar uma contradição dominante que estaria sempre em segundo plano. Trata-se, na verdade, de identificar as relações que se estabelecem entre as práticas discursivas e os domínios que comandam, entendendo suas contradições múltiplas e coexistentes, descrevendo os diferentes espaços de dissensão. As contradições seriam objetos a ser descritos em si mesmos.

Foucault (2007) diferencia três tipos de contradições. As contradições *derivadas* se situam apenas no nível das proposições. São proposições contraditórias a respeito do mesmo objeto, mas que nascem na mesma formação discursiva, nas mesmas condições de exercício da função enunciativa (Ex: a proposição da origem animal dos fósseis x a proposição da origem mineral). Já as contradições *extrínsecas* vão além dos limites das formações discursivas e opõem teses que não tem origem nas mesmas condições de enunciação (Ex: fixismo de Lineu x evolucionismo de Darwin). Por fim, há as contradições *intrínsecas*, que se situam entre os extremos das duas contradições anteriores. São contradições que se originam em uma mesma formação discursiva, mas que constituem duas maneiras diferentes de formar enunciados, caracterizados uns e outros por certos objetos, certas posições de subjetividade, certos conceitos e certas escolhas estratégicas. Tais contradições fazem surgir subsistemas contraditórios no interior de uma formação discursiva (Ex: análise metódica x análise sistemática).

Dessa forma, pelas contradições, a análise do discurso pode descrever as relações entre as formações discursivas e domínios não discursivos. Essas relações não buscam identificar mecanismos de causalidade entre o contexto e o aparecimento de um discurso, tampouco buscam revelar o significado hermenêutico exprimido no discurso. Seguindo o princípio da exterioridade, a arqueologia procura definir as formas específicas de

articulação entre sistemas não discursivos e a formação do discurso, com o intuito de desvendar o funcionamento e a influência de uma prática discursiva.

Uma questão importante das práticas discursivas é a formação dos objetos discursivos. Todo discurso constrói seus próprios objetos, nos quais se apóia e se desenvolve. Foucault (2007) descreve os mecanismos para evidenciar o surgimento desses objetos. Primeiramente, é necessário analisar as superfícies primeiras de sua emergência, ou seja, mostrar em que contextos surgiram, quais os campos de diferenciação primeira, as descontinuidades e os limiares. Nessas superfícies, os discursos encontram a possibilidade de limitar seus domínios, de definir seus objetos e dar-lhes *status*. Em segundo lugar, é preciso identificar as instâncias que operam na delimitação dos objetos. Finalmente, devem-se analisar as grades de especificação, com as quais se separa, agrupa, associa, classifica e deriva uns e outros objetos.

Os objetos não preexistem ao discurso, surgem a partir do feixe de relações que se instaura em um dado momento. Em cada época, é possível falar de certos objetos, sendo difícil falar subitamente de algo novo, de um objeto jamais dito. As relações que determinam um objeto se encontram fora dele e são estabelecidas entre instituições, processos econômicos e sociais, formas de comportamentos, sistemas de normas, técnicas e classificações. Dentre tais relações, há as relações discursivas, que não são internas ao discurso, mas também não são totalmente externas a ele, a ponto de forçar o surgimento de enunciados. As relações discursivas:

[...] estão, de alguma maneira, no limite do discurso: oferecem-lhe objetos de que ele pode falar, ou antes [...], determinam o feixe de relações que o discurso deve efetuar para poder falar de tais ou tais objetos, para poder abordá-los, nomeá-los, analisá-los, classificá-los e explicá-los etc. (FOUCAULT, 2007, p. 51).

Essas relações caracterizam o próprio discurso enquanto prática. A partir delas, o discurso organiza não apenas objetos, mas também conceitos, agrupamentos de objetos, temas e teorias. As escolhas teóricas, explicativas e relacionais a respeito dos objetos são chamadas de *estratégias* por Foucault (2007).

As escolhas teóricas são determinadas pela função que o discurso exerce em um campo de práticas não discursivas, o que compreende também o regime e os processos de apropriação do discurso. Na maioria das sociedades, a propriedade do discurso (direito de falar, compreender, enunciar, investir-se em decisões e práticas) pertence a um grupo determinado de indivíduos. Portanto, a determinação das escolhas teóricas se caracteriza pelas posições possíveis do desejo em relação ao discurso. O próprio surgimento do discurso está relacionado ao desejo e aos processos de apropriação, conforme já apontado por Nietzsche (1997).

Entretanto, “todos esses grupamentos de enunciados que devemos descrever não são a expressão de uma visão do mundo que teria sido cunhada sob a forma de palavras, nem a tradução hipócrita de um interesse abrigado sob o pretexto de uma teoria” (FOUCAULT, 2007, p. 76). Diferentes posições em um dado momento não se somam para constituir um só discurso, mas são maneiras sistematicamente diferentes de tratar objetos de discurso, de dispor formas de enunciações, de manipular conceitos. São maneiras reguladas de utilizar possibilidades de discursos. Nesse sentido, não é possível relacionar a formação das escolhas teóricas nem a um projeto fundamental nem ao jogo secundário das opiniões. Para Foucault (2007), portanto, a ideologia está menos presente nas escolhas teóricas do que na própria prática discursiva, na apropriação dos discursos em prol de interesses ideológicos.

No caso do discurso da ciência, a influência ideológica ocorre quando a ciência se destaca sobre o saber, se declara como forma mais certa de encontrá-lo. Não que ela se identifique prontamente com ele, mas ela nele se localiza, se estrutura, constrói seus enunciados e conceitos.

[...] a questão da ideologia proposta à ciência não é a questão das situações ou das práticas que ela reflete de um modo mais ou menos consciente; não é, tampouco, a questão de sua utilização eventual ou de todos os empregos abusivos que se possa dela fazer; é a questão de sua existência como prática discursiva e de seu funcionamento entre outras práticas (FOUCAULT, 2007, p. 207).

Nesse sentido, Foucault (2007, p. 208) propõe que, para se compreender o funcionamento ideológico da ciência, é necessário concebê-la como formação discursiva, estudando “não as contradições formais de suas proposições, mas o sistema de formação de seus objetos, tipos de enunciação, conceitos e escolhas teóricas”.

O discurso científico é composto por uma série de discursos fundamentais, agrupados em disciplinas, entendidas como um “domínio de objetos, um conjunto de métodos, um corpus de proposições consideradas verdadeiras, um jogo de regras e de definições, de técnicas e de instrumentos” (FOUCAULT, 2002, p. 30). Para pertencer a uma disciplina, uma proposição secundária deve se dirigir a um plano determinado de objetos e se inscrever em certo horizonte teórico. Em seu interior, a disciplina reconhece as proposições como verdadeiras e falsas. Fora dela, não há verdadeiro, mas também não há erros. É possível dizer o verdadeiro fora das disciplinas, mas esse verdadeiro só será considerado válido se estiver inserido em alguma delas, obedecendo a suas regras de validade. A disciplina, ao mesmo tempo que permite a produção do discurso, tem função controladora, restritiva e coercitiva dessa produção.

Diante do exposto, em seguida, levantam-se brevemente alguns fundamentos discursivos presentes na literatura científica da Administração, empregados para defender a mudança conceitual, do termo RH para GP. A análise, inevitavelmente, se deu segundo uma abordagem qualitativa. Como recursos de análise, foram coletados os discursos presentes em livros de autores de massa, reconhecidamente utilizados como referência para o ensino da teoria de Administração e de RH na Instituições de Ensino Superior no Brasil. Os autores categorizados neste critério foram (Chiavenato, Gil, Toledo, Ulrich, Vergara, Vroom, Ribeiro, Mascarenhas e Fischer). No ano de 2003, foi criado em parceria com o Conselho Federal de Administração e com a Universidade Estadual de Santa Catarina, a Comissão de Especialistas de Ensino de Administração da Secretária de Educação Superior do Ministério da Educação e do Desporto. Esta comissão teve por objetivo constituir um documento denominado de Biblioteca Básica para os cursos de Administração do Brasil. Dentre os autores referenciados neste documento para a área de recursos humanos, foram citados livros-textos de Chiavenato, Gil e Toledo. Os demais autores selecionados neste trabalho, apesar de não fazer parte da listagem da comissão, também se caracterizam por serem autores de livros-textos na área de recursos humanos. Nesse sentido, buscou-se realizar uma análise de elementos da arqueologia do saber: a formação de objetos discursivos, as escolhas teóricas, a definição de disciplinas científicas e as contradições intrínsecas, extrínsecas e derivadas. Tais elementos foram usados para nortear a reflexão sobre o discurso do RH, e evidenciar sentidos ideológicos implícitos por trás das mudanças de termos.

Baseando-se nos três níveis apontados por Fairclough (2003), o intuito desta análise não é conceber os textos enquanto eventos sociais, mas sim enquanto práticas sociais, como um conjunto de enunciados que estabelece um padrão de discursos, usos, objetos, nomenclaturas, ou seja, estabelece um gênero discursivo.

Dessa forma, não foi o objetivo da análise destrinchar os discursos em seu nível textual, mas sim, de acordo com o princípio da exterioridade, relacioná-los às suas condições externas de produção e de possibilidades, às estruturas que restringem seu conteúdo e sua forma, às relações de poder contidas e exercidas pelos discursos e aos enunciados reitores que lhe deram fundamentação. Portanto, os autores aqui selecionados tiveram seus discursos analisados apenas como exemplares constituintes e constituídos na estrutura da disciplina de RH, enquanto discurso técnico-científico. As proposições singulares dos autores estariam diretamente ligadas ao conjunto amplo de pressupostos, conceitos e sistematizações, como textos segundos e derivados.

Nesse sentido, não foi objetivo da análise obter um quadro representativo e geral das práticas discursivas sobre RH, pois entende-se que cada prática cotidiana inserida nesta disciplina já é em si um exemplar significativo da formação discursiva que a precede. A seleção dos autores e a identificação de quem são os enunciadores de cada trecho perde importância, visto que, em se tratando da forma de organização das disciplinas técnico-científicas, o que se torna relevante é “o conjunto de métodos, um corpus de proposições consideradas verdadeiras, um conjunto de regras e de definições, de técnicas e de instrumentos: tudo isto constitui uma espécie de sistema anônimo à disposição de quem quer ou pode servir-se dele, sem que seu sentido ou sua validade estejam ligados a quem sucedeu ser seu inventor” (FOUCAULT, 2002, p. 30)

3 O DISCURSO CIENTÍFICO SOBRE UMA ÁREA DA ADMINISTRAÇÃO

Nos primórdios da formação de um discurso científico da Administração, Fayol (1989), em seu livro “Administração geral e industrial”, apresentou conceitos que se tornaram largamente legitimados nessa área do saber. Esse autor formulou uma série de classificações e agrupamentos, que foram incorporados à formação discursiva da Administração. Tratava-se de noções relacionadas às funções e papéis do administrador dentro das organizações, que clarificaram a ocupação desse profissional na estrutura hierárquica e parcelada de trabalho. Fayol (1989) dividiu as operações essenciais de uma empresa em seis grupos: técnico (produção, fabricação, transformação), comercial (compras, vendas, permutas), financeiro (procura e gerência de capitais), segurança (proteção de bens e de pessoas), contabilidade (inventários, balanços, preços de custo, estatística, etc.) e administrativo (previsão, organização, direção, coordenação e controle). O texto de Fayol (1989), portanto, foi posteriormente comentado e repetido de forma ampla em textos secundários a respeito das divisões funcionais, objetos legítimos até os dias de hoje no discurso da Administração.

Dentre as classificações de Fayol (1989), pode-se dizer que a área de RH se derivou da função de *organização*, dentro do grupo de tarefas administrativas. Para o autor, tal função significaria: velar pela execução dos objetivos gerais; direcionar de forma única, competente e forte; tomar decisões claras e precisas; recrutar eficientemente; encorajar a iniciativa; e aplicar sanções corretivas. Além disso, organizar uma estrutura empresarial significaria constituir um corpo social seguindo os seguintes elementos: forma (organograma); órgãos ou membros (distribuição das seis funções essenciais); agentes constitutivos (membros ocupantes de cargos internos); recrutamento (seleção de agentes entrantes); e formação dos agentes (influência de instituições sociais, como Estado, família e escola).

A utilização generalizada do texto de Fayol (1989) entre aqueles que reproduziam e reconstituíam o discurso da Administração legitimou, de certa forma, a existência de áreas dentro das estruturas organizacionais

destinadas a lidar com a gestão dos funcionários. Mais do que isso, os conceitos de Fayol (1989) deram origem a várias novas ramificações no discurso científico da Administração, tornando legítimo, por sua vez, discursos posteriores, que desmembraram ainda mais os ramos discursivos dessa árvore semântica. O discurso de alguns autores de massa, que se inseriram na Área de Recursos Humanos, será exposto a seguir, começando pelo discurso da origem da própria área.

3.1 O discurso da Origem dos Recursos Humanos (RH)

Para Chiavenato (2006), a área de Recursos Humanos teria passado por três nítidas fases, até os tempos modernos. A primeira, caracterizada pelos autores de Era Industrial, foi estabelecida desde o início da civilização até a Revolução Industrial. Neste período o RH começou a refletir o crescimento e a complexidade das tarefas organizacionais, contudo ainda com uma visão burocratizada oriunda dos modelos de produção do início da Revolução Industrial. Ulrich (1998), ao contextualizar a história do surgimento da área de Recursos Humanos, relata que originalmente o núcleo tradicional das atividades de RH era apenas a contratação e a demissão de pessoas.

Este primeiro período, contudo, teria se estendido até a década de 1950. A partir daí, surge a segunda fase (que vai de 1950 a 1990), agora definida como Administração de Recursos Humanos, e que por sua vez, passaria a possuir uma visão mais dinâmica, assinalada pela intensificação do fenômeno da industrialização. Contudo, nessa fase, as pessoas seriam ainda vistas como “recursos”, o que as caracterizava como o único recurso vivo e dinâmico dentro das empresas. Ainda, a estrutura organizacional seria tradicionalmente burocrática, baseada no formato piramidal e centralizador, com ênfase na departamentalização funcional. As transformações seriam vagarosas e voltadas para o passado e para a conservação das tradições e dos valores (CHIAVENATO, 2006).

Ulrich (1998) complementa que até o final dos anos 80, grande parte dos estudos sobre RH teria definido a contratação, o desenvolvimento, a avaliação e as recompensas como atividades primordiais. Desta maneira a concepção de RH seria vista como:

[...] a unidade operacional que funciona como órgão de staff, isto é, como elemento prestador de serviços nas áreas de recrutamento, seleção, treinamento, remuneração, comunicação, higiene e segurança do trabalho, benefícios, etc. (CHIAVENATO, 2008, p.2).

[...] um conjunto de princípios, estratégias e técnicas que visa contribuir para atração, manutenção, motivação, treinamento e desenvolvimento do patrimônio humano de qualquer grupo organizado. (TOLEDO, 1982, p.8)

A administração de Recursos Humanos é o ramo especializado da Ciência da Administração que envolve todas as ações que tem como objetivo a interação do trabalhador no contexto da organização e o aumento de sua produtividade. É, pois, a área que trata de recrutamento, seleção, treinamento, desenvolvimento, manutenção, controle e avaliação de pessoal. (GIL, 1994, p.13)

A terceira fase então teria se iniciado no começo da década de 90, impulsionada pela globalização, pelo aumento da competitividade e da alta tecnologia (CHIAVENATO, 2006).

Neste novo cenário, as tarefas operacionais e burocráticas teriam sido transmitidas para terceiros, enquanto as atividades táticas seriam repassadas aos gerentes de linha e, toda a organização, os quais passariam a

ser gestores de pessoas. Para Chiavenato (2006), as pessoas teriam deixado de ser um problema e passado a ser a solução para as empresas, devendo ser vistas como parceiras das organizações.

Ainda, segundo o discurso dos autores, esses fatores viriam acompanhados da introdução de novas técnicas orçamentárias, descentralização administrativa de alguns setores, redução de hierarquias, implementação de instrumentos de avaliação de desempenho organizacional. Dessa maneira, tais elementos teriam propiciado a mudança de um antigo modelo de gestão (o RH) para um modelo de gestão gerencial mais moderno.

Surge então, nesse contexto, a proposta de se criar novas diretrizes para o RH. Em outras palavras, novos objetos, classificações e agrupamentos para o discurso dessa área funcional. *Disto*, vários autores pregaram que Gestão de Pessoas era um termo mais adequado, para se adaptar a um mundo dito mais moderno (CHIAVENATO, 1999, 2006, 2008; RIBEIRO, 2006; VROOM, 1997). Em seguida, será exposto o discurso sobre tal mudança conceitual, a qual teria surgido por questões contextuais e de interesse e, simultaneamente, teria modificado os contextos em que surgiu.

3.2 Reconstruindo práticas discursivas: do RH para Gestão de Pessoas

Retomando a literatura sobre a passagem do termo RH para Gestão de Pessoas, o discurso sobre essa mudança parece estar fundamentado sobre dois temas: (i) o primeiro, oriundo das mudanças conjunturais, que levaram a repensar o papel do RH para algo além da concepção departamental da empresa, e das atividades de recrutamento e seleção, (ii) e o segundo sobre a concepção de que o termo RH se limitava a rotular os trabalhadores de uma determinada empresa apenas como recursos, sendo que hoje, os funcionários de uma empresa, são mais do que recursos, agora seriam “parceiros”, “colaboradores”, o “eixo central das organizações”, ou até mesmo mais valorizados e “humanizados” do que antes. A representação discursiva dos funcionários ganha novas nomenclaturas e conceituações.

3.2.1 O discurso da Ampliação do papel do RH

Em uma primeira corrente discursiva, a modificação do termo se justifica pelas mudanças que ocorreram nas atividades de RH, permitindo agora um novo termo para funções mais amplas que as anteriores. O setor de Recursos Humanos seria visto anteriormente apenas como um mero departamento mecanicista que cuidava da folha de pagamento e da contratação do profissional e que exigia desse profissional apenas experiência e técnica. Contudo, com as mudanças na década de 90, mais do que selecionar, contratar, cuidar dos benefícios e folha de pagamentos, o novo RH (dito agora Gestão de Pessoas) deveria ter uma visão ampla do negócio, participar do planejamento estratégico, atender às necessidades de quem contrata e de quem é contratado, e trabalhar pelo crescimento, desenvolvimento e sustentabilidade da organização.

Nesta perspectiva, Mascarenhas (2008, p.xv-xvi) define que a gestão de pessoas:

[...] transcenderia a operação dos tradicionais subsistemas de RH (treinamento, remuneração, movimentação de pessoas etc.), abrangendo os princípios, os conceitos, as práticas e as prioridades em uma organização, que fundamentariam a definição e a utilização de ferramentas de gestão para direcionar o comportamento humano no trabalho, incluindo aí estratégias de ação de gestores e de funcionários, e de líderes e de liderados.

Ou seja, o termo Gestão de Pessoas propiciaria a inclusão de novos objetos e conceitos oriundos do discurso de outras áreas do saber científico, tais como: comportamento organizacional, teoria das organizações, comunicação interpessoal, motivação, ética aplicada às relações de trabalho, liderança, desenvolvimento de equipe, estratégias organizacionais e funcionais.

Na concepção defendida por Chiavenato (1999, 2006, 2008) e Vergara (2001, 2008), diante das diversas mudanças e evoluções na sociedade, uma das justificativas para o novo título seria o fato de o RH agora passar a se tratar de um conceito mais amplo e de grande valor estratégico. A Gestão de Pessoas tomaria um novo posicionamento, passando de uma atividade de prestação de serviços centralizada, para uma área de consultoria interna, que visaria também: contribuir para que a organização alcançasse seus objetivos e realizasse sua missão; propiciar competitividade; aumentar a auto-atualização e a satisfação dos empregados; desenvolver e manter a qualidade de vida no trabalho; administrar e impulsionar a mudança; manter políticas éticas e comportamento socialmente responsável.

Observa-se aqui que o discurso sobre a mudança conceitual se fundamenta principalmente na formatação das novas atividades que o profissional de Recursos Humanos – agora Gestão de Pessoas – deveria exercer. A mudança discursiva buscaria legitimação em novos temas, baseados nas razões pelas quais as atividades da área teriam se ampliado.

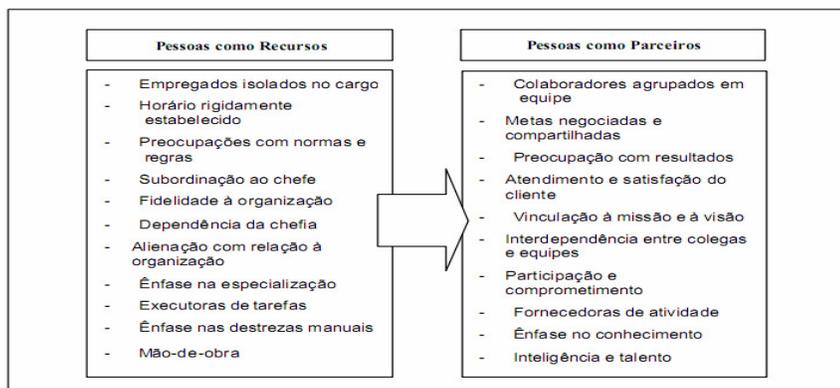
3.2.2 *O discurso moralizante do termo “recursos”*

Essa segunda corrente discursiva, parece se fundamentar na lógica de que o termo “Recursos Humanos” remete a valores pejorativos, que rotulam os trabalhadores como objetos passivos dentro das organizações (GIL, 2001, VERGARA, 2001, 2008), e que tais valores devem ser repensados, porque os trabalhadores, mais do que recursos, seriam agora colaboradores e apoiadores, devido a suas capacidades intelectuais e criatividade (CHIAVENATO, 1999, 2006, 2008).

Para Gil (2001), a justificativa para a mudança do termo é que a concepção de Gestão de Pessoas diferiria muito da visão tradicional de RH, visto que antigamente as relações estabelecidas entre as organizações com seus funcionários teriam sido impositivas e coercitivas. Contudo, devido ao avanço do setor de RH nas organizações, mais aberto e dinâmico, teria se tornado inviável considerar os trabalhadores, apenas como recursos, colocados ao lado de recursos materiais e financeiros.

Vergara (2001, 2008) ainda completa que utilizar o termo “recursos” significa estar disponível para ser usado como algo produtivo para as organizações. “Recursos” que precisam ser administrados e fazer parte do patrimônio físico na contabilidade da organização. Em contrapartida, se os indivíduos forem vistos como parceiros das organizações, como fornecedores de conhecimentos, habilidades e capacidades, o termo mais coerente seria Gestão de Pessoas.

Nessa mesma perspectiva, Chiavenato (1999, 2006, 2008) define que a mudança que teria ocorrido no foco das organizações demandaria uma nova visão do trabalhador, não mais como recurso, mas sim como colaborador ou parceiro. O autor ainda fornece um quadro sintético para exemplificar sua argumentação, relacionando diferentes objetos discursivos a abordagens distintas:



Fonte: Chiavenato, 1999, p.32

Implicitamente, Chiavenato (1999, 2006, 2008) visa legitimar a segunda abordagem, a qual seria considerada mais adequada para o contexto atual. Segundo o discurso do autor, o novo “colaborador” não seria mais um objeto passível de ser administrado, tratado apenas como uma mão-de-obra, executora de tarefas, subordinada ao chefe, dependente e preocupada com normas e regras. Tratar-se-ia agora de um parceiro da organização, que visa ampliar suas contribuições com seus conhecimentos, capacidades, talentos e habilidades, algo que para o autor não se limita a apenas um recurso.

4 DISCUSSÕES ARQUEOLÓGICAS E CONSIDERAÇÕES FINAIS

A exposição dos discursos realizada na seção anterior ilustrou o processo de criação de novos ramos conceituais dentro da formação discursiva da Administração. A partir do enunciado reitor do sistema burocrático neutro, que legitima a hierarquia e a separação do trabalho como formas organizativas eficientes, a ciência da Administração construiu desde então uma série de objetos, classificações e agrupamentos teóricos. Portanto, partindo-se de uma ideologia de um mundo organizado, o discurso administrativo floresceu, trazendo noções inéditas e atualizações, em relação de interdependência com o contexto econômico e político.

No período enunciativo exposto, que percorre as últimas décadas, observa-se uma fase teórica peculiar no ramo, anteriormente denominado de forma legítima, “Recursos Humanos”. Demonstrou-se o aparecimento de uma série de textos que visavam explicitamente modificar a denominação de tal ramo, construindo a idéia de que o termo “RH” seria ultrapassado. Conforme proposta de Foucault (2007), a arqueologia não busca as causas do surgimento de novos elementos discursivos, mas apenas denunciar sua arquitetura, suas articulações e seu posicionamento em relação aos demais discursos e ao ambiente institucional. Portanto, o que se evidencia aqui é um conjunto de novos textos que introduzem atualizações teóricas a um ramo da Administração, buscando legitimar uma mudança conceitual. A partir de tal mudança, novos objetos discursivos surgiriam, como os “colaboradores valiosos” dentro da organização, e novas relações interdiscursivas com o ambiente institucional, como a inclusão de temas relacionados às mudanças tecnológicas no mundo moderno, que demandariam formatos de gestão mais dinâmicos.

Nesse sentido, observa-se a articulação de textos que fundamentam o fato de que o uso da expressão “Recursos Humanos” denotaria uma visão ultrapassada, tanto da área funcional quanto das próprias pessoas dentro da organização. Simultaneamente, há esforços de se atribuir sentidos positivos a um novo conceito, a “Gestão de Pessoas”. Tal movimento conceitual, argumentado originalmente no campo teórico, estaria se legitimando também nas políticas das organizações. Um dos efeitos possíveis da adoção desses novos elementos discursivos seria a construção de uma nova imagem para a função de RH, que deveria assumir papel estratégico e modificar a relação com os indivíduos. A nova imagem para a função valorizaria os profissionais diretamente ligados a mesma e delimitaria novas responsabilidades. Portanto, observa-se que a superfície primeira de emergência do conceito de Gestão de Pessoas seria um contexto em que a função de RH necessitaria de reforçar sua legitimidade.

Uma questão cara à arqueologia é a descrição de contradições, espaços de dissensão, de inconsistências. Ao apontar os elementos contraditórios, é possível provocar reflexões a respeito das “verdades” que são muitas vezes assumidas automaticamente. Nesse sentido, conforme já dito, as contradições seriam objetos a ser descritos em si mesmos. Apontam-se, portanto, como exercício reflexivo, contradições dos três tipos assinalados por Foucault (2007): derivadas, intrínsecas e extrínsecas.

As contradições derivadas seriam aquelas que emergem a partir da mesma formação discursiva e nas mesmas condições enunciativas. Nos discursos expostos, observa-se tal contradição entre os autores que fundamentam a modificação conceitual na ampliação da função de RH, tendo em vista sua função estratégica na empresa, e os autores que advogam a mudança pela defesa de uma nova visão do papel do ser humano dentro das organizações. Esse tipo de contradição não cria necessariamente uma bifurcação discursiva, ou práticas contraditórias, caso se mantenha apenas no nível das proposições.

A contradição intrínseca, por sua vez, seria aquela que surge a partir de uma mesma formação discursiva, mas culminaria em formas diferentes de enunciados, em novos objetos e em novas posições de subjetividade. Em outras palavras, tais contradições podem legitimar práticas distintas e conferir poder a sujeitos distintos. Uma contradição desse tipo pode ser apontada entre o discurso da valorização do profissional de RH, preconizado por uma corrente de teóricos aqui exposta, e o discurso da valorização da função de RH, defendido por outra corrente. Se levada ao campo prático, a segunda corrente pode ser aliada ao discurso de que a gestão de pessoas é tão importante que deveria ser tarefa de todos os gestores da organização, devendo ser pulverizada em toda a estrutura. Dessa forma, haveria um esvaziamento de poder dos profissionais especialistas em RH, ou ao menos, limitar-se-ia o número de sujeitos legitimados para atuar como detentores de um saber importante, na figura dos “consultores internos”.

Outra contradição intrínseca identificada entre essas mesmas duas correntes é a questão da forma como os “colaboradores” deveriam ser “estrategicamente” gerenciados. Se por um lado, observa-se a gênese de uma série de enunciados, mais abstratos, que visam construir uma nova visão a respeito do significado dos funcionários na organização, de forma a humanizá-los, valorizá-los, tratá-los como elementos muito importantes; por outro lado, observa-se a emergência de enunciados, mais práticos, que buscam legitimar novos sistemas de classificações e mensurações capazes de demonstrar quantitativamente a importância do gerenciamento correto das pessoas para a efetividade organizacional. Nesse caso, observa-se a contradição entre duas posições de sujeito distintas atribuídas aos funcionários. No primeiro momento, eles seriam considerados sujeitos, capazes de contribuir enquanto pessoas para a organização. No segundo, apesar da mudança de nomenclatura, os

funcionários são tratados muito mais como objetos, ou recursos, passíveis de terem suas capacidades e competências quantificadas e remanejadas racionalmente pelos gestores.

Finalmente, aponta-se uma dentre as infinitas contradições extrínsecas possíveis. Infinitas porque são contradições que pertencem a formações discursivas diferentes, sendo qualquer oposição entre teses que não têm origem nas mesmas condições de enunciação. A oposição que aqui se salienta se dá entre o discurso da valorização das pessoas dentro das organizações, enraizado na formação discursiva da Administração, e o discurso da alienação do trabalho nas organizações, enraizado na formação discursiva marxista. Tragtenberg (1971) aponta tal formação discursiva, quando discute a visão de Marx a respeito do poder burocrático. Segundo tal perspectiva, no contexto capitalista, o fruto do trabalho humano é estranho ao próprio homem, pois ele não produz para si mesmo, mas sim vende sua força de trabalho ao detentor dos meios de produção. Nesse sentido, o homem aliena-se de si mesmo, perde a propriedade sobre si próprio e sua auto-determinação como sujeito transformador da natureza. A estrutura burocrática, dessa forma, atuaria como uma força cristalizadora, que reificaria a condição humana alienada. Partindo-se das idéias de Marx, portanto, o discurso sobre a valorização de pessoas nas empresas seria falso, tendo em vista que não as libertaria da condição alienante, mas sim reificaria cada vez mais tal posição como vantajosa e privilegiada. As pessoas não seriam valorizadas, mas sim cada vez mais aprisionadas nas relações de exploração capitalistas.

Ao se conceber a Teoria da Administração, mais especificamente, a área de Recursos Humanos (ou Gestão de Pessoas) como uma formação discursiva, foi possível compreendê-la como um fenômeno lingüístico e ideológico. A partir disso, pôde-se refletir a respeito de alguns de seus pressupostos. Segundo Ramos (1981), enquanto a Teoria da Administração permanecer alheia à crítica de si mesma, ela estará fadada à falta de uma verdadeira articulação teórica. Para esse autor, uma das grandes falhas da Administração é o uso da linguagem em prol da legitimação política. Nesse sentido, a emergência do discurso humanista na Administração é apenas mais uma forma de perpetuar os problemas humanos contemporâneos, tornando-os escamoteados pela retórica, e não para resolvê-los. Considera-se, portanto, que o discurso da mudança conceitual focado neste artigo é uma articulação de textos, muitas vezes um pouco incoerentes entre si, mas que, ao final, logram legitimar uma visão de mundo em que o ser humano deve ser um empregado leal, cuja subjetividade estaria pautada apenas em uma lógica instrumental derivada de uma sociedade centrada no mercado.

Assim, acredita-se que foi possível evidenciar que os conceitos que compõem o discurso da Administração sofrem mudanças segundo determinadas condições contextuais e seguindo interesses daqueles que detém o poder de falar, de denotar, de modificar conceitos e de desqualificar outros. Nesse movimento de mudança conceitual, especialmente no caso analisado, surgem novas práticas legítimas que impactam nas relações de trabalho no interior das organizações. Os funcionários, agora “colaboradores”, no entanto, nessa dinâmica, não possuem voz, são objetos do discurso e não sujeitos. É possível que eles discordem do discurso hegemônico, mas na grande maioria das vezes não são capazes de alterá-lo, de evidenciar suas contradições, de suplantá-lo em prol de seus interesses. O discurso dos teóricos e dos gestores, que se fundamenta na formação discursiva da Administração e ao mesmo tempo a reconstrói, é a voz legítima e capaz de modificar e atualizar conceitos. No entanto, a dinâmica das relações de poder que se concentram nesse grupo não é necessariamente homogênea, unívoca e coerente.

REFERENCIAS

BERGER, P. L.; LUCKMAN, T. **A Construção Social da realidade**: tratado de sociologia do conhecimento. 13. ed. Petrópolis: Editora Vozes, 1998.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas**: novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHIAVENATO, I. **Administração de recursos humanos**: fundamentos básicos. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

FAIRCLOUGH, N. **Analysing Discourse**: textual analysis for social research. Londres: Routledge, 2003.

FAYOL, H. **Administração industrial e geral**: previsão, organização, comando, coordenação, controle. 10. ed. São Paulo: Atlas, 1989.

FOUCAULT, M. **A ordem do discurso**: aula inaugural no Collège de France, pronunciada em 2 de dezembro de 1970. São Paulo: Edições Loyola, 2002.

FOUCAULT, M. **A arqueologia do saber**. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2007.

GIACÓIA-JÚNIOR, O. **Aulas sobre Nietzsche**. Campinas: IFCH/UNICAMP, 2006. Disponível em: <<http://www.rubedo.psc.br/artigosb/curнити4.htm>>

GIL, A, C. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 2001.

GIL, A, C. **A Administração de Recursos Humanos**: um enfoque profissional. São Paulo: Atlas, 1994.

MAINGUENEAU, D. **Termos-chave da análise do discurso**. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2000.

MASCARENHAS, A; O. **Gestão Estratégica de Pessoas**. São Paulo: Cengage, 2008.

NIETZSCHE, F. W. **Gaia Ciência**. Lisboa: Guimarães, 1984.

NIETZSCHE, F. **A genealogia da moral**. Lisboa: Guimarães Editores, 1997.

RAMOS, A. G. **A Nova Ciência das Organizações**: uma reconstrução da riqueza das nações. Rio de Janeiro: Editora da FGV, 1981.

RIBEIRO, A.L. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Saraiva, 2006.

TOLEDO, F. **O que são Recursos Humanos**. São Paulo: Editora Brasiliense, 1982.

TRAGTENBERG, M. A teoria geral da administração é uma ideologia?. **RAE-Revista de Administração de Empresas**. São Paulo: v. 11, n. 4, p. 7-21, out./dez. 1971.

ULRICH, D. **Os campeões de Recursos Humanos**. São Paulo: Futura, 1998.

VERGARA, S, C; BRANCO Paulo Durval. Empresa Humanizada: a organização necessária e possível. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 41, n. 2, p. 20-30, abr./jun. 2001.

VERGARA, S, C. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Atlas, 2008.

VROOM, V.H (coord.). **Gestão de Pessoas, Não de Pessoal**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.