

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MARINGÁ – UEM
PROGRAMA DE PÓS GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - PPA

A CONSTITUIÇÃO DO SUJEITO GESTOR DE PESSOAS

Maringá
2013

LIA MAURA CALDAS

A CONSTITUIÇÃO DO SUJEITO GESTOR DE PESSOAS

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração do Departamento de Administração, Centro de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Estadual de Maringá, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração. Área de concentração: Organizações e Empreendedorismo. Linha de Pesquisa: Organizações, Estratégia e Trabalho.

Orientador: Prof. Dr. João Marcelo Crubellate

Maringá
2013

Catálogo na Publicação

Biblioteca Central da UNICENTRO, Campus Guarapuava

Caldas, Lia Maura

C145a A constituição do sujeito gestor de pessoas / Lia Maura Caldas. --
Maringá, 2013

xiv, 126 f. : il. ; 28 cm

Dissertação (mestrado) - Universidade Estadual de Maringá, Programa de Pós-Graduação em Administração, do Departamento de Administração, área de concentração em Organizações e Empreendedorismo, 2013

Orientador: João Marcelo Crubellate

Banca examinadora: Silvio Roberto Stefano, Luciano Mendes

Bibliografia

1. Administração. 2. Organizações. 3. Empreendedorismo. 4. Michel Foucault. 5. Constituição do sujeito. 6. Discurso – Administração. 7. Gestão de pessoas. 8. Gestor de pessoas. I. Título. II. Programa de Pós-Graduação em Administração.

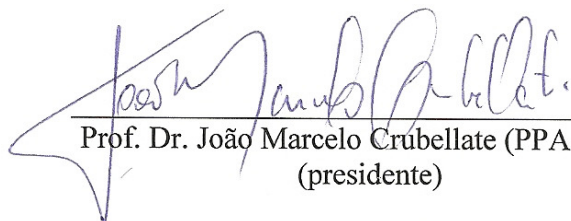
CDD 658.3

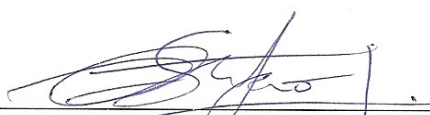
LIA MAURA CALDAS


A CONSTITUIÇÃO DO SUJEITO GESTOR DE PESSOAS

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de mestre em Administração, do Programa de Pós-Graduação em Administração, da Universidade Estadual de Maringá, sob apreciação da seguinte banca examinadora:

Aprovada em: 09 de agosto de 2013.


Prof. Dr. João Marcelo Crubellate (PPA-UEM)
(presidente)


Prof.^a Dr. Silvio Roberto Stefano (PPGADM- UNICENTRO)
(membro convidado)


Prof. Dr. Luciano Mendes (PPA-UEM)
(membro)

AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente, a Deus, por ter permitido que realizasse esse trabalho, o qual representou um desafio: morar em outra cidade e conviver com outras pessoas, proporcionando-me crescimento não só profissional, mas também pessoal.

Agradeço ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Estadual de Maringá (PPA/UEM), pela oportunidade oferecida por meio deste curso de mestrado. Agradeço o aprendizado oferecido e a convivência tão valiosa com os professores João Marcelo Crubellate, Maurício Reinert, Hilka Vier Machado, José Paulo de Souza, Francisco Giovanni David Vieira, Valter Afonso Vieira, Sandra Bánkuti, Fabiane Verdu, Elisa Y. Ichikawa, Olga Pépece e Luciano Mendes.

Ao meu orientador, o professor João Marcelo Crubellate, um exemplo de profissional da docência e da dedicação à vida acadêmica. Agradeço pela conversas sempre tão valiosas e esclarecedoras, pelo estímulo e pela confiança. A você, professor, toda a minha admiração, gratidão e respeito.

Aos membros convidados para a minha banca examinadora, agradeço pelos questionamentos, sugestões e pela contribuição que desde a banca de qualificação foram valiosas indicações para o avanço deste trabalho. Ao professor Silvio Roberto Stefano, meus agradecimentos pelo estímulo, pela atenção e pela amizade. Agradeço ao professor Luciano Mendes que, de forma gentil, me auxiliou no entendimento do pensamento foucaultiano.

Ao querido Bruhmer, agradeço pela atenção e pelas inúmeras vezes em que se colocou à disposição ao longo do curso, exemplo de competência, de gentileza e de amizade.

Agradeço aos meus colegas de turma, que fizeram minha permanência em Maringá bem mais produtiva e agradável. Agradeço à Patricia, Cristina, Carolina, Juliana Medeiros, Winsley, Marcelo e Danilo, pelo companheirismo nas atividades realizadas.

À Juliana Marangoni e sua mãe, Cristina, pelos momentos agradabilíssimos.

Agradeço à Marcela, com quem aprendi que responsabilidade e amor ao próximo não têm idade. Obrigada, amiga linda!

À Eveline, companheira de estudos foucaultianos, grata pelas conversas, pelos momentos de descontração e estudo, uma amizade que levarei por toda a vida.

À Grace, pelos momentos alegres - seu riso contagiava a sala de estudos -, obrigada!

À doce Maria Virginia que, juntamente com sua filha Ariane e sua família, me acolheram, fazendo com que me sentisse parte dessa família abençoada por Deus. Obrigada, minhas queridas.

Aos queridos Maycon e Luis, agradeço pelos momentos alegres e de celebração da fé.

Agradeço também ao ministério Atos de Deus, do Grupo de Oração Maranatha RCC (Maringá), que me confortou em momentos difíceis, fortalecendo minha fé.

Ao Pedro, que sempre me encorajou a continuar, demonstrando que as dificuldades trazem aprendizado. Obrigada, amigo!

Ao Anderson, que sempre esteve comigo partilhando alegrias e dificuldades. Obrigada, amigo!

Ao Vitor, pelas conversas produtivas, obrigada!

Ao Gustavo, pela gentileza e presteza sempre!

Aos demais colegas de mestrado (turmas 2010 e 2012), obrigada pelas conversas e pela convivência.

A meus pais, João Estevam e Sueli, que com amor e apoio incondicional, não me deixaram fraquejar. A vocês dedico esse trabalho!!

À minha tia, Maria Francisca, meu exemplo de vida, agradeço pela confiança. À senhora dedico esse trabalho!!!

À minha tia Bela, que, com suas orações, me concedeu proteção e perseverança, obrigada.

Aos meus irmãos, Sandro e João Mauricio, que, juntamente com demais familiares, souberam compreender minha ausência em momentos festivos.

À minha avozinha, Donatila, que mesmo não compreendendo a necessidade de se estar longe, torceu e rezou por mim.

Às minhas amigas Isabelle, Sandra, Elisiane, Cristiane, Edalcléia, Patricia, Dayanne que me proporcionaram momentos valiosos nas voltas para casa, obrigada minhas amadas!

À Luci, minha amiga e irmã de coração, pelo carinho, pela disposição, pelas conversas, pelo companheirismo. Amiga, você foi fundamental para que eu obtivesse êxito nesse trabalho, muito obrigada, sua amizade é para toda a vida!

Aos demais amigos pela confiança e companheirismo!

Aos professores do curso de Administração da UNICENTRO pelo apoio e pela confiança.

Por fim, agradeço à CAPES pelo apoio, através da concessão de recursos financeiros, os quais me permitiram cursar esta pós-graduação e a realização do presente trabalho.

RESUMO

CALDAS, Lia Maura. **A constituição do sujeito gestor de pessoas**. 2013, 136 f. Dissertação (Mestrado em Administração)–Programa de Pós-Graduação em Administração (PPA), Universidade Estadual de Maringá (UEM), Maringá, 2013.

Partindo-se de uma base teórica fundamentada no pensamento de Michel Foucault, apresenta-se uma perspectiva de constituição do sujeito gestor de pessoas, a partir da década de 1980 no Brasil. Para Foucault, o sujeito não está dado definitivamente, mas em constante processo de constituição. Considerando que está sempre inserido socialmente, o sujeito depara-se com uma série de práticas impostas e/ou sugeridas pelo meio no qual este se encontra (FOUCAULT, 2006). Para a compreensão da constituição do sujeito, fez-se necessário identificar quais práticas discursivas e dispositivos perpassam o gestor de pessoas. Utilizou-se de pesquisa documental, contemplando publicações científicas (estratos A2 e B1 – Capes 2012) e publicações não-científicas representadas por revistas destinadas aos gestores e profissionais da área de gestão de pessoas. Os dados foram analisados a partir de elementos da análise foucaultiana do discurso, especialmente aqueles expressos em *A Arqueologia do Saber* (1997) e *A Ordem do Discurso* (2010b). Como práticas discursivas atuantes na constituição do gestor de pessoas, pode-se destacar o entendimento do negócio da organização e a atuação como agente de mudanças. Dentre os dispositivos da constituição desse sujeito, obtiveram notoriedade a emergência de novos modelos de gestão de pessoas e a formação acadêmica no que diz respeito à portabilidade do diploma de curso superior.

Palavras-chave: Michel Foucault. Constituição do Sujeito. Discurso. Gestor de Pessoas.

ABSTRACT

CALDAS, Lia Maura. **The constitution of the subject human resource manager**. 2013. 136 f. Dissertation (Master in Management)–Post Graduation Program in Business Administration. Universidade Estadual de Maringá, (UEM), 2013.

Based on a theoretical foundation grounded in Michel Foucault's thought, a human resource manager constitution perspective is presented since 1980's in Brazil. According to Foucault, the subject is not given definitely, but it's inside a continuous creation process. Considering the fact that the subject is always insert socially, it's faced to a lot of practices, imposed and / or suggested by the environment in which it is (Foucault, 2006). For understanding the subject formation, it was necessary identifying which tutition devices and discursive practices pervade the people manager. We utilized documentary research, covering scientific publications (strata A2 and B1 - Capes 2012) and non-scientific publications represented by magazines aimed at managers and professionals in management people field. The data were analyzed from foucaultian discourse analysis elements, especially those expressed in *The Archaeology of Knowledge* (1997) and in *The Order of Discourse* (2010b). As discursive practices operating in the human resource manager constitution, it was possible highlight: Organization business understanding and acting as change agent. Among the subject constitution dispositives, was considered notorious the emergence of new human resource models and academic formation as a graduation degree owner.

Keywords: Michel Foucault. Subject constitution. Discourse. Human Resource Manager.

LISTA DE ABREVIATURAS

ABRH – Nacional	Associação Brasileira de Recursos Humanos – Nacional.
ABRH –SP	Associação Brasileira de Recursos Humanos de São Paulo
AD	Análise do Discurso
ANPOCS	Associação de Pós-Graduandos em Ciências Sociais
APAP	Associação Paulista de Administração de Pessoal
CONAP	Convenção Nacional de Recursos Humanos
CONARH	Congresso Nacional de Recursos Humanos
GEP	Gestão Estratégica de Pessoas
GP	Gestão de Pessoas
RAC	Revista de Administração Contemporânea
RAE	Revista de Administração de Empresas
RAP	Revista da Administração Pública
RAUSP	Revista de Administração da Universidade de São Paulo

LISTA DE QUADROS

<i>Quadro 1: Mitos e realidades do RH</i>	50
<i>Quadro 2: Publicações científicas (A2) para pesquisa documental</i>	63
<i>Quadro 3: Publicações Científicas (B2) para pesquisa documental</i>	66
<i>Quadro 4: Publicações Não Científicas para pesquisa documental</i>	68
<i>Quadro 5: Elementos discursivos utilizado na análise documental</i>	77
<i>Quadro 6: Atribuições Sujeito Chefe de Pessoal, Administrador de Pessoal / Relações Industriais e Gerente de Recursos Humanos</i>	89
<i>Quadro 7: Práticas discursivas e dispositivos na constituição do Gestor de Pessoas</i>	108

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Papéis de RH na construção de uma organização competitiva _____ 52

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	11
1.1	JUSTIFICATIVA	13
1.2	ESTRUTURA DO TRABALHO	14
2	CONSIDERAÇÕES SOBRE A TEMÁTICA DE MICHEL FOUCAULT	15
2.1	A CONSTITUIÇÃO DO SUJEITO	15
2.1.1	Arqueologia	16
2.1.2	Genealogia	21
2.1.3	Ética	27
2.2	O DISCURSO EM MICHEL FOUCAULT	30
2.2.1	Formação Discursiva, Enunciado e Prática Discursiva	35
3	GESTÃO E GESTOR DE PESSOAS	38
3.1	RESGATE HISTÓRICO E CONCEITUAL	38
3.2	O GESTOR DE PESSOAS E O ADMINISTRADOR DE RECURSOS HUMANOS	49
3.3	A GESTÃO DE PESSOAS E A PERSPECTIVA FOUCAULTIANA	53
4	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	56
4.1	A PESQUISA DOCUMENTAL	56
4.2	DELIMITAÇÃO DO PROBLEMA	59
4.2.1	Perguntas de pesquisa	59
4.2.2	Nível de análise e recorte da pesquisa	60
4.3	COLETA E ANÁLISE DOS DADOS	61
4.3.1	Seleção dos documentos	61
4.3.2	Análise dos Dados	69
4.3.2.1	Definição do <i>corpus</i>	71
4.3.2.2	Recorte ou fragmentos discursivos	71
4.3.2.3	Constituição do sujeito Gestor de Pessoas	72
4.3.2.4	Os elementos discursivos da análise	75
5	ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS	79
5.1	PRÁTICAS DISCURSIVAS NA CONSTITUIÇÃO DO GESTOR DE PESSOAS	91

5.2	<i>DISPOSITIVOS NA CONSTITUIÇÃO DO GESTOR DE PESSOAS</i>	97
5.3	<i>PRÁTICAS DISCURSIVAS E DISPOSITIVOS NA CONSTITUIÇÃO DO GESTOR DE PESSOAS</i>	107
6	<i>CONCLUSÃO</i>	109
	<i>REFERÊNCIAS</i>	113
	<i>APÊNDICES</i>	124

1 INTRODUÇÃO

Conhecido pelos estudos que abordam principalmente poder e disciplina, Michel Foucault, pensador e filósofo francês, trouxe uma forma diferenciada de se pensar outras temáticas, entre elas aquela que seria mais tarde seu tema central: o sujeito. Sua intenção mais abrangente seria a de realizar uma história do presente, utilizando-se de uma arqueogenealogia do sujeito, dividindo em certas práticas (objetivantes, discursivas e subjetizantes).

Na obra de Foucault, o sujeito possui dois sentidos: o sujeito submetido pelo controle e pela dependência de outro; e o sujeito ligado à própria identidade pelas práticas e pelo conhecimento de si. O sujeito se constituiria social e historicamente, sendo fruto de relações de poder e de práticas discursivas pertinentes a determinadas épocas. Outros autores, como Belloti e Navarro (2012), atentam que o sujeito, para Foucault, não seria uma pessoa física, fonte e origem do enunciado, mas um lugar determinado e vazio que pode ser efetivamente ocupado por indivíduos diferentes (FOUCAULT, 1997, p. 109).

Dessa forma, para Foucault, o sujeito nunca está dado definitivamente, mas em constante processo de constituição, visto que está sempre inserido socialmente e, portanto, depara-se com uma série de práticas, ora impostas e ora sugeridas, pelo meio em que se encontra (FOUCAULT, 2006).

Foucault entende que o sujeito não possui uma essência definida ou absoluta, que ultrapasse barreiras históricas e sociais. A constituição dos sujeitos, para ele, se dá de acordo com as configurações históricas e sociais de cada época (ARAÚJO, 2008). Contudo, este não é um processo unilateral; ainda que os sistemas de controle atuem de forma bastante eficaz por meio de uma série de regras, normas e convenções, para que se constitua enquanto sujeito, o indivíduo tem à sua disposição um campo de ação que permite intervir neste processo.

Sendo a gestão de pessoas constantemente influenciada por transformações no discurso da área, cabe uma reflexão quanto à constituição do sujeito gestor de pessoas, como um lugar a ser ocupado, buscando entendimento acerca das práticas discursivas e dispositivos que interferem nessa constituição. Dessa forma, buscou-se neste trabalho compreender como ocorre a constituição do gestor de pessoas no Brasil, a partir de 1980, década de transição, recém saída do chamado “milagre econômico”, em que organizações e profissionais da área de gestão de pessoas necessitavam se ajustar a transformações de ordem econômica e social. Desta época também é datado aumento expressivo nas publicações direcionadas à gestão de pessoas.

Buscando o entendimento para a emergência do gestor de pessoas ou do administrador de recursos humanos (neste estudo utilizaram-se tais termos como sinônimos), adotou-se no presente estudo a perspectiva de Michel Foucault, principalmente nas temáticas relacionadas ao sujeito e ao discurso.

Embora exista produção literária sobre esses temas na abordagem foucaultiana, observou-se ausência de pesquisas voltadas especificamente para a compreensão da constituição do sujeito gestor de pessoas. A este profissional podem ser atribuídos diversos papéis, cabendo, dentre outros, a administração das pessoas que compõem a organização, destacando-se as funções de recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho. A compreensão da constituição do sujeito gestor de pessoas representa uma abordagem sobre a qual a apropriação dos estudos foucaultianos serve de subsídio teórico e orientação para interpretação dos discursos.

Tendo como aporte teórico a constituição do sujeito de acordo com a perspectiva foucaultiana, buscou-se neste estudo responder o seguinte problema de pesquisa:

Como se constitui o Gestor de Pessoas no Brasil, a partir da década de 1980?

Tomando como perspectiva discursiva a década de 1980, apenas como “ponto de partida”, visto que, para compreenderem-se os discursos da época, outros momentos foram revisitados durante a pesquisa.

Quanto aos objetivos específicos, estes foram estabelecidos da seguinte forma:

- a) Identificar práticas discursivas que perpassam a constituição do gestor de pessoas no Brasil, a partir da década de 1980;
- b) Apontar quais dispositivos atuaram na constituição do gestor de pessoas no Brasil, a partir da década de 1980;
- c) Interpretar a relação entre dispositivos e práticas discursivas na constituição do gestor de pessoas no Brasil, a partir da década de 1980.

Para atingir esses objetivos, utilizou-se de metodologia qualitativa, com análise de documentos provenientes de publicações científicas e não-científicas através da perspectiva foucaultiana da análise do discurso.

1.1 JUSTIFICATIVA

O pensador francês Michel Foucault tem suas obras perpassando diversas áreas de estudo, como a filosofia, a psicologia, o direito, a psiquiatria e, mais recentemente, os estudos organizacionais. O pensamento foucaultiano começa a ter influência no âmbito organizacional, principalmente a partir da década de 1980, discutindo-se temas como: a questão dos saberes e sua articulação por meio dos discursos, os lugares dos saberes que expressam uma relação de poder, a constituição do sujeito e a questão da moral e da ética.

O trabalho de Foucault, inspirado pelas ideias de Nietzsche, Heidegger e Freud, caracterizam-se por sua complexidade e dinamicidade. Pode-se dizer que o desenvolvimento de críticas ao conceito de progresso da cultura, a preocupação com as descontinuidades, com os lugares dos saberes e das relações de poder e subjetividade são temas que permeiam o conjunto da obra de Foucault.

De acordo com Silveira (2005, p. 13), Foucault

buscou a problematização, ou seja, a elaboração de um domínio de fatos, práticas e pensamentos que colocam e levantam problemas para as diferentes epistemologias [...] trata-se de um movimento de questionamento constante.

Em um ambiente de contestações, no debate modernismo *versus* pós-modernismo e de possibilidades alternativas à perspectiva funcionalista, o trabalho de Michel Foucault obteve notoriedade na análise das organizações, principalmente por meio do conhecimento da obra *Vigiar e Punir*, onde o autor ensaia uma crítica política da sociedade moderna, que se inicia aproximadamente na segunda metade do século XVIII e permanece até os dias atuais. Analisa o que chamou de sociedade disciplinar, que fabricou indivíduos dóceis e úteis. Araújo (2008, p. 73) afirma que nessa obra tem-se um filósofo preocupado com o problema da individualização, da normalização, da disciplinarização e da formação simultânea de saberes e poderes controladores cujo resultado é o homem cognoscível pela medicina, pela psicologia.

Nos estudos organizacionais, o uso do pensamento de Foucault é, em grande parte, voltado para as relações de poder, tema este que sempre esteve presente em suas obras, apesar de não constituir sua preocupação principal: “não é o poder, mas o sujeito, que constitui o tema geral de minha pesquisa” (FOUCAULT, 2010a, p. 274).

A questão da constituição do sujeito ainda é timidamente explorada nos estudos organizacionais. Portanto, este estudo apresenta-se como uma forma de ampliar as discussões acerca desta temática foucaultiana, pois pesquisas que contemplem a perspectiva de Foucault

voltada para a gestão de pessoas têm sua abordagem, principalmente pautada no poder e na disciplina, associadas ao trabalho de Townley (2001), de modo que a gestão de pessoas é transformada em uma série de técnicas e práticas que ordenam e regulamentam sujeitos. Em administração, a constituição do sujeito administrador já foi objeto de algumas pesquisas (SPIANDORELLO, 2008; GOMES, 2012), mas a especificidade do gestor de pessoas ainda configura-se como um campo a ser explorado.

1.2 ESTRUTURA DO TRABALHO

Quanto à estrutura desta dissertação, após esta seção introdutória, segue uma segunda seção, que faz considerações acerca das temáticas pertinentes a este estudo: a constituição do sujeito e o discurso para Michel Foucault.

Na terceira seção são apresentados os conceitos da área de gestão de pessoas, bem como as características do gestor de pessoas, finalizando com a perspectiva da gestão de pessoas e a noção foucaultiana.

Na quarta seção, estão descritos os procedimentos metodológicos utilizados para consecução do trabalho nas etapas de coleta, análise e discussão dos dados obtidos.

Na penúltima seção, são apresentadas as análises e interpretações dos dados, exibindo as práticas discursivas e dispositivos que atuaram na constituição do sujeito gestor de pessoas no Brasil, tendo como perspectiva discursiva a década de 1980.

E, finalmente, na sexta e última seção estruturada para este trabalho são exibidas as considerações finais acerca do presente estudo. São destacadas as implicações e o aprendizado obtido através da constituição do gestor de pessoas, buscando-se evidenciar práticas discursivas e dispositivos atuantes na constituição desse sujeito.

2 CONSIDERAÇÕES SOBRE A TEMÁTICA DE MICHEL FOUCAULT

2.1 A CONSTITUIÇÃO DO SUJEITO

A temática central de Foucault, diferentemente do que se pensa, não são as relações entre saber e poder. Sua intenção mais abrangente é fazer uma história do presente. Dessa forma, analisa o sujeito sob os enfoques arqueológico, genealógico e ético. Em suas obras, o tema do sujeito esteve presente mesmo quando não autoevidente, sendo a principal temática, sem o pensador ter consciência disso.

Antes de abordar as outras temáticas de Foucault, é necessário compreender o que vem a ser o sujeito para este pensador e sua forma de constituição. Para Fischer (2012), Foucault usa “sujeito” no sentido etimológico da palavra. Em latim, a palavra é *sub-iéticus* ou *subjectus* e denota aquilo que está por baixo, o mesmo que súdito. Ainda segundo a autora, no ensaio sobre a relação entre sujeito e poder, Foucault deixa bem claro que há dois sentidos para a palavra sujeito: “sujeito submetido ao outro, através do controle e da dependência, e sujeito preso a sua própria identidade, através da consciência ou do conhecimento de si. Em ambos os casos, essa palavra sugere uma forma de poder que subjuga e assujeita” (FISCHER, 2012, p. 55).

Para Araújo (2008), os três domínios – do saber, do poder, e da ética - estabelecem-se relações do sujeito sobre as coisas, sobre a ação dos outros e sobre si. Através dos domínios do saber, do poder e da ética nos quais cabe a pergunta de como nos constituímos enquanto sujeitos do nosso saber, como nos constituímos como sujeitos que exercem ou sofrem relações de poder e como nos constituímos como sujeitos morais de nossa ação.

A questão pode ser pensada em como o sujeito pode dizer algo como uma verdade de si, e como ele veio a precisar esse dizer a verdade e o tipo de racionalidade que intervém nesse processo.

Dessa forma, o sujeito não seria uma pessoa física, mas um lugar vazio a ser ocupado por qualquer indivíduo, desde que tenha preparo e treinamento para tal. Esse preparo é decorrente, principalmente, dos saberes de uma época, que pode ser expresso por meio das práticas discursivas e dispositivos, que permitiram que determinado discurso fosse enunciado por determinado sujeito e não por outro.

Após esse entendimento do sujeito, passaremos a abordar sua trajetória filosófica de Michel Foucault, dimensionando as temáticas, discursos e épocas. Sua trajetória pode ser

inscrita entre 1961, quando foi lançado seu primeiro grande livro, e 1984, com seus últimos livros publicados. Os estudiosos reconhecem com certo consenso uma repartição possível dessa trajetória em três momentos. O primeiro, conhecido como período da *arqueologia*, sendo voltado, principalmente, para as questões relativas à constituição dos saberes, e inclui os principais livros publicados na década de 1960: *História da Loucura* (1960), *O Nascimento da Clínica* (1963), *As Palavras e as Coisas* (1966) e *A Arqueologia do Saber* (1969).

O segundo momento, conhecido como período da *genealogia*, é centrado sobre questões relativas aos mecanismos de poder e inclui os principais livros da década de 1970: *Vigiar e Punir* (1975) e o volume I da *História da Sexualidade*, intitulado *A Vontade de Saber* (1976).

E, finalmente, o terceiro momento trata de questões relativas ao sujeito *ético*, incluindo os volumes II e III da *História da Sexualidade*, respectivamente, *O Uso dos prazeres e O Cuidado de Si* (1984).

As matérias-primas de qualquer um dos estudos de Foucault eram (e são) as multiplicidades impuras de vida, o inesperado e imprevisível dos acontecimentos, os jogos de verdade e seus obstáculos sem controle, mas sempre imersos nas relações de poder; a história das discontinuidades e do inquietante divórcio entre as palavras e as coisas (FISCHER, 2012).

Na sequência, são abordadas as chamadas fases, períodos ou momentos da obra de Foucault, ressaltando que não há uma ruptura entre um momento e outro; as temáticas discutidas pelo autor perpassam tais momentos, não ficando *presas* em determinado instante. A temática do sujeito está presente em todos esses momentos, mas na arqueologia não se tem algo como o “sujeito arqueológico”, apesar de que Foucault o estudava, mas ainda não o tinha percebido.

Realizar um resgate desses períodos foucaultianos se faz importante para o desenvolvimento do presente estudo, visto que a constituição do sujeito habita esses momentos, e para a compreensão da constituição do gestor de pessoas, utilizaram-se aspectos da arqueologia e genealogia. Mais detalhes serão abordados nos procedimentos metodológicos.

2.1.1 Arqueologia

Uma das preocupações centrais no trabalho de Foucault é desmontar as autoevidências, isto é, mostrar que elementos que compõem uma paisagem familiar não são

naturais, ou seja, não pertencem à ordem natural das coisas. Através de diversos exemplos, Foucault demonstra que um sistema conceitual em operação condiciona ou determina o que se apresenta como verdade. Tal ideia é contemplada em *As Palavras e as Coisas* (1966), obra que pretendeu evidenciar que há uma ordem na disposição das coisas para o saber e que essa ordem nada mais é do que o discurso de cada época.

A definição de discurso aparecerá mais tarde em *A Ordem do Discurso*, mas seu conceito é chave em *As Palavras e as Coisas*. Para Araújo (2008, p. 38), “o discurso é o que cada época pode dizer na esfera do saber, típico do pensamento de uma época, sem ser ideologia nem proposição científica. O discurso arma o pensamento”.

Já Candiotta (2010) menciona que *As Palavras e as Coisas* foi celebrada como um verdadeiro acontecimento no pensamento filosófico da segunda metade do século XX. Descrevendo a constituição histórica dos saberes que resultam na invenção do homem, Foucault posiciona-se contrariamente àquelas reflexões que situam a verdade no sujeito transcendental.

O homem é uma invenção cuja recente data a arqueologia de nosso pensamento mostra facilmente. E talvez o fim próximo. Se essas disposições viessem a desaparecer tal como apareceram, se por algum acontecimento de que se pode quando muito pressentir a possibilidade, mas de que no momento não conhecemos ainda nem a forma nem a promessa, se desvanecessem, como aconteceu, na curva do século XVIII, com o solo do pensamento clássico – então se pode apostar que o homem se desvaneceria, como, na orla do mar, um rosto de areia (FOUCAULT, 2000, p. 536).

Candiotta (2010) afirma que Foucault jamais se posiciona ao lado das ciências e contra a filosofia, a partir dos objetos contra os sujeitos, das coisas contra as palavras; ele busca somente entender as condições que permitem que ciências e filosofias, objetos e sujeitos, coisas e palavras sejam dispostos numa ordem e, segundo regras específicas, num momento histórico.

Na história arqueológica dos saberes, quando se fala de *homem*, designa-se uma figura histórica presa numa disposição epistemológica ou discursiva. A verdade está no discurso, e não no homem, porquanto este emerge na historicidade do próprio discurso (CANDIOTTO, 2010, p. 29). A figura do homem finito está alojada no “vão” disposto pelo trabalho, pela vida e pela linguagem, é na lacuna resultante do desfacelamento do discurso clássico que ele é constituído. Mas, comprimido em meio às coisas, às palavras e aos seres, é requerido por elas, porque somente por meio de sua abertura finita elas podem ser enunciadas e conhecidas.

Apenas o homem é dotado de fala. Mesmo sendo visto residindo entre os animais, ele é a extremidade da cadeia evolutiva, sendo o princípio e meio de toda produção. “Ainda que tenha seu próprio espaço, a figura do homem é ao mesmo tempo *sujeito e objeto*, princípio e

resultado” (CANDIOTTO, 2010, p. 32, grifos do autor). A emergência do homem moderno se dá mediante um processo ambíguo: ao mesmo tempo é considerado objeto de saber possível das ciências e sujeito de todo conhecimento das filosofias.

Beloti e Navarro (2012) afirmam que, para Foucault, o sujeito não é uma pessoa física, fonte e origem do enunciado, mas “um lugar determinado e vazio que pode ser efetivamente ocupado por indivíduos diferentes” (FOUCAULT, 1997, p. 109). Castro (2009, p. 324) complementa que, na obra de Foucault, o sujeito possui dois sentidos: o sujeito submetido pelo controle e pela dependência de outro; o sujeito ligado à própria identidade pelas práticas e pelo conhecimento de si.

Em relação a esses sentidos do termo, Foucault distingue três tipos de lutas: lutas que se opõem a formas de dominação étnicas, sociais e religiosas; lutas contra as formas de exploração que separam o indivíduo do produto de seus trabalhos; e as lutas que se opõem a tudo que liga o indivíduo a si mesmo e asseguram assim a submissão aos outros. Na temática do poder, o olhar do autor se reporta a esse terceiro tipo de luta, sendo o tema do poder uma forma de enfrentar o tema do sujeito.

Seu propósito foi produzir uma história dos diferentes modos de subjetivação do ser humano, tratando, nesta ótica, de três modos de objetivação que transformam os seres humanos em sujeitos, a saber: os saberes que pretendem aceder ao estado das ciências, as práticas que dividem (louco/são, saudável/doente) e a maneira como um ser humano se transforma em sujeito (a sexualidade) (CASTRO, 2009).

Com a obra *História da Loucura*, Foucault inicia a série de análises históricas, denominadas arqueológicas, para distingui-las da história das ciências e das ideias. Machado (1981) afirma que a arqueologia não é um método. Não é algo cujos princípios possibilitarão, pela aplicação, a diferentes objetos de pesquisa, uma série de análises empíricas. A arqueologia se caracteriza pela variação constante de seus princípios, pela permanente redefinição de seus objetivos, pela mudança no sistema de argumentação que a legitima ou a justifica.

Através de argumentação com a temática não essencialmente do discurso psiquiátrico, mas do que lhe é anterior e exterior, *História da Loucura* tem na psiquiatria seu principal alvo: seu objetivo é estabelecer as condições históricas de possibilidades dos discursos e das práticas que dizem respeito ao louco considerado como doente mental. Tal obra demonstra que a “psiquiatria é uma *ciência* recente: que a doença mental não tem nem mesmo duzentos anos, como também que a intervenção da medicina com relação ao louco é historicamente

datada” (MACHADO, 1981, p. 58). Através dessa obra, Foucault constata que a loucura é um objeto permanente, e que o tempo modifica apenas o conhecimento que se tem dela.

O Nascimento da Clínica dá prosseguimento às análises arqueológicas iniciadas em *História da Loucura*. Seu objeto, entretanto, não é a loucura ou a doença mental, mas a própria doença; não é a psiquiatria, mas a medicina moderna, de que o início do século XIX assinala seu aparecimento. Nessa obra, Foucault procura mostrar que as figuras do saber e da linguagem obedecem à mesma lei, a uma estrutura que acentua as teorias, as práticas, os discursos e a sensibilidade de uma determinada época.

Para Machado (1981), as obras *História da Loucura*, *O Nascimento da Clínica* e *As palavras e as Coisas*, com suas análises históricas da loucura, da clínica médica e das ciências humanas, apresentaram conclusões surpreendentes para o estudo dessas questões, assinalando também o nascimento e o desenvolvimento de um tipo de investigação original com relação aos métodos da história das ideias e das ciências, elaboradas em relação direta com as pesquisas realizadas, apresentando modificações importantes.

A Arqueologia do Saber não é mais uma pesquisa histórica, mas uma obra que, embora não se proponha a construir, em sentido rigoroso, uma teoria ou uma metodologia da história arqueológica tem como objetivo principal refletir sobre a *démarche* (trajetória) contida, e por vezes pensada, no trabalho de pesquisa dos livros anteriores. Foucault, através dessa obra, busca maior precisão em suas categorias de análise, além de superar dificuldades e propor novas direções a seu projeto teórico.

Em *Arqueologia do Saber* (1969), o termo *saber* define, precisamente, o objeto da arqueologia, sendo,

esse conjunto de elementos, formados de maneira regular por uma prática discursiva e indispensáveis à constituição de uma ciência, apesar de não se destinarem necessariamente a lhe dar lugar, pode-se chamar *saber*. Um saber é aquilo de que podemos falar em uma prática discursiva que se encontra assim especificada: o domínio constituído pelos diferentes objetos que irão adquirir ou não *status* científico; um saber é também o espaço em que o sujeito pode tomar posição para falar dos objetos de que se ocupa em seu discurso; é também o campo de coordenação e de subordinação dos enunciados em que os conceitos aparecem, se definem, se aplicam e se transformam; um saber se define por possibilidades de utilização e de apropriação oferecidas pelo discurso (FOUCAULT, 1997, p. 207, grifos do autor).

Ainda no que tange ao saber, o autor afirma que há saberes que são independentes das ciências (que não são nem seu esboço histórico, nem o acesso vivido), mas não há saber sem uma prática discursiva definida, e toda prática discursiva pode definir-se pelo saber que ela forma (FOUCAULT, 1997). Foucault busca o não familiar, o estranho, a rejeição da continuidade do objeto, do progresso histórico, da causalidade, tendo sua linha metodológica

indeterminável elaborada à medida que a pesquisa avança, os objetos requerem e os conceitos permitem.

A *Arqueologia do Saber* apresenta-se enquanto obra de fundamental importância para a compreensão da análise discursiva disposta por Foucault, visando localizar as práticas discursivas que constituem os saberes em dado período. A análise arqueológica preocupa-se em localizar os arquivos detentores do saber de uma determinada época, bem como os enunciados que foram ditos e o funcionamento dos discursos.

Utilizando-se da descrição arqueológica, o abandono da história das ideias, a recusa sistemática de seus postulados e procedimentos, Foucault preconiza a tentativa de fazer uma história inteiramente diferente daquilo que os homens disseram. Foucault (1997) afirma que entre história das ideias e análise arqueológica os pontos de separação são numerosos, indicando alguns princípios.

Uma característica fundamental da arqueologia é a multiplicidade de suas definições; é a mobilidade de uma pesquisa, que não aceitando se fixar em cânones rígidos, é sempre instruída pelos documentos pesquisados. (...) os deslocamentos da arqueologia não atestam, portanto, uma insuficiência, nem uma falta de rigor: assinalam uma provisoriedade assumida e refletida pela análise (MACHADO, 1981, p. 14).

A arqueologia busca definir não os pensamentos, representações, imagens, temas, obsessões que se ocultam ou se manifestam no discurso, mas o próprio discurso, enquanto práticas que obedecem a regras. “Ela não trata do discurso como *documento*, como signo de outra coisa, como elemento que deveria ser transparente, ela se dirige ao discurso em seu volume próprio, na qualidade de *monumento*” (FOUCAULT, 1997, p. 159, grifos do autor).

A história, para Michel Foucault, é aquela que investiga e visa memorizar os monumentos, que são os grandes feitos, eventos importantes, episódios do passado, de tal forma que os transformam em documentos oficiais (livros, textos, narrações, registros).

Ainda caracterizando a arqueologia, tem-se que esta busca definir os discursos em suas especificidades, mostrando em que sentido o jogo das regras que utilizam é irreduzível a qualquer outro, segui-los ao longo de suas arestas para melhor salientá-los (FOUCAULT, 1997).

Não sendo ordenada pela figura soberana da obra, a arqueologia não busca compreender o momento em que se destacou do horizonte anônimo. Foucault (1997) afirma que, para a arqueologia, a obra não é um recorte pertinente, mesmo que se tratasse de colocá-la em contexto global ou na rede de causalidade que a sustenta. Ela define tipos e regras de práticas discursivas que atravessam obras individuais, às vezes as comandam inteiramente e

as dominam sem que nada lhes escape. A instância do sujeito criador enquanto razão de ser de uma obra e princípio de sua unidade lhes é estranha.

A arqueologia não procura reconstituir o que pode ser pensado, desejado, visado, experimentado, almejado pelos homens no instante em que proferiram o discurso. Não tenta repetir o que foi dito, reencontrando-o em sua própria identidade. “Não é nada além e nada diferente de uma reescrita: isto é, na forma mantida da exterioridade, uma transformação regulada do que já foi dito. É a descrição sistemática de um discurso-objeto” (FOUCAULT, 1997, p. 160).

Os *momentos* da arqueologia e genealogia se distinguem ao mesmo tempo em que guardam, de certo modo, a mesma natureza e teor. Foucault (1997) afirma que os propósitos explícitos nos escritos da fase genealógica já estavam presentes, mas não percebidos nos primeiros escritos. E adverte também que uma mudança ocorreu na condução das análises da discursividade local, sendo a genealogia a tática que, a partir da discursividade local assim descrita, ativa os saberes libertos da sujeição que emergem desta discursividade.

Poder-se-ia dizer que a arqueologia é englobada pela genealogia e ampliada por ela que, enquanto a arqueologia efetua uma análise descritiva veiculando uma denúncia, a genealogia constrói uma política de resistência e luta (MUCHAIL, 2004, p. 15).

Enquanto o arqueólogo descreve e analisa as práticas discursivas, o genealogista mostra sua relação com as práticas não discursivas, que sujeitam indivíduos, corpos, populações e mecanismos de poder (ARAÚJO, 2011, p. 107).

Após ter analisado os tipos de discurso, Foucault procura ver como eles puderam se formar historicamente e com quais realidades históricas se articulam. A partir dos anos 70, a análise do discurso perde a centralidade que tinha no trabalho do pensador. Não o abandona, mas dá preferência ao que denomina dinastia do saber: a relação que existe entre esses grandes tipos de discursos e as condições econômicas, políticas, históricas, culturais de seu aparecimento e da sua formação, adotando o procedimento genealógico, que será abordado na sequência.

2.1.2 Genealogia

No período arqueológico, as obras assim denominadas *As palavras e as Coisas* e *A Arqueologia do Saber* têm sua descrição centrada na *episteme* e nos problemas metodológicos que ela coloca, em contrapartida as do chamado período genealógico, *Vigiar e Punir* e *A*

Vontade do Saber são objetos de descrição, os dispositivos. “Essa mudança de perspectiva e objeto de análise responde às dificuldades descritivas da arqueologia e à conseguinte introdução da análise do poder” (CASTRO, 2009, p. 124).

Ressalta-se que a genealogia não representa uma ruptura, e menos ainda uma oposição à arqueologia, mas que se apoiam sobre o pressuposto comum de escrever a história sem analisar a instância fundadora do sujeito. A passagem da arqueologia à genealogia é uma ampliação do campo de investigação para incluir o estudo das práticas não discursivas e, sobretudo, a relação não-discursividade/discursividade como forma de analisar o saber em termos de estratégia e táticas de poder.

Para Foucault (1982), o poder não está localizado numa entidade ou unidade. Ele não considera o poder como algo que pode ser cedido, seja por contratos de natureza jurídica ou política. O poder em Foucault reprime, mas também produz efeitos de saber e verdade:

Trata-se (...) de captar o poder em suas extremidades, em suas últimas ramificações (...) captar o poder nas suas formas e instituições mais regionais e locais, principalmente no ponto em que ultrapassando as regras de direito que o organizam e delimitam (...) Em outras palavras, captar o poder na extremidade cada vez menos jurídica de seu exercício (FOUCAULT, 1982, p. 182).

De acordo com Revel (2005), a abordagem foucaultiana nunca trata do poder como entidade coerente, unitária e estável, mas que se volta para as *relações de poder* constituídas historicamente:

O exercício do poder não é simplesmente uma relação entre “parceiros” individuais ou coletivos; é um modo de ação de uns sobre outros. O que quer dizer, certamente, que não há algo como o “Poder” ou “do poder” que existiria globalmente, maciçamente ou em estado difuso, concentrado ou distribuído: só há poder exercido por “uns” sobre os “outros”; o poder só existe em ato, mesmo que, é claro, se inscreva em um campo de possibilidade esparsa que se apoia em estruturas permanentes (FOUCAULT, 2010a, p. 287).

Admitindo-se que o poder só exista em ato, os indivíduos podem ser ao mesmo tempo sujeitos e objetos de poder, ou seja, podem exercer ou serem alvos de poder, dependendo do tipo de relação que esteja sob análise. Para Foucault (1982), o poder se exerce por meio de mecanismos sutis, sendo necessário formar, organizar e colocar em circulação um saber.

O poder e o saber não estão separados, “não há uma relação de poder sem constituição correlativa de um campo de saber, nem saber que não suponha e não constitua ao mesmo tempo relações de poder” (FOUCAULT, 2008, p. 127). O autor analisa certas relações entre poder e saber, análise esta que seria impraticável se o poder fosse o saber e vice versa. Tal implicação aparecerá em seus trabalhos à medida que se identificarão locais, historicamente

constituídos, onde os exercícios de poder e produção de poder se interpenetram. Dessa forma, é que falando das prisões, Foucault identifica nelas relações de poder ao lado de uma produção de saberes que darão origem à criminologia que, por sua vez, alimentará essas relações de poder e ao mesmo tempo será possível graças a elas (FONSECA, 2011, p. 35).

Portanto, o sujeito não é livre com respeito a essas relações. Ele está dentro delas, assim como os objetos que ele conhece e o modo como o faz. O sujeito não é fonte límpida de saber que o poder depois utilizaria ou não, mas (é) o poder/saber, os processos e lutas que atravessam e dos quais ele é constituído, que determinam as formas e domínios possíveis de conhecimento (ARAÚJO, 2008).

Em entrevista a Dreyfus e Rabinow (2010, p. 273), Foucault afirma que em quase vinte anos de estudo procurou “produzir uma história dos diferentes modos de subjetivação do ser humano em nossa cultura, tratei nessa ótica, de três modos de objetivação que transformaram os seres humanos em sujeito”. Em *As Palavras e as Coisas*, o autor trata das práticas discursivas abordando os modos como a filologia, a economia política e a biologia objetivaram o homem como sujeito falante, ser produtivo e ser vivo. Em *História da Loucura* e em *Vigiar e Punir*, ele aborda as práticas disciplinares que objetivam o sujeito, intitulando-o louco e são de espírito, doente e saudável, criminoso e ordeiro. Nas obras de *História da Sexualidade*, tratou das práticas subjetivantes pelas quais o ser humano se transforma em sujeito de si para si (técnica de si), ao constituir sua sexualidade.

Tomando o indivíduo como objeto, Foucault apresenta em *Vigiar e Punir* a genealogia do indivíduo moderno como um corpo dócil e mudo, mostrando a inter-relação da tecnologia disciplinar com uma social normativa. Para Dreyfus e Rabinow (2010), Foucault define seu livro como uma história correlativa da alma moderna e de um novo poder de julgar; uma genealogia do atual complexo científico-judiciário, em que o poder se apoia, recebe suas justificativas e regras, e estende seus efeitos e mascara sua singularidade exorbitante. Tal obra é uma narrativa sombria do crescimento da tecnologia disciplinar em uma grade histórica mais ampla do biopoder, como forma de controlar e disciplinar grande número de indivíduos (FOUCAULT, 2008).

O autor propõe que sejam abordadas a punição e a prisão como função social complexa, e não apenas como um conjunto de mecanismos repressivos. A punição não deveria ser considerada como um tema puramente jurídico, reflexo das estruturas sociais ou indicação do espírito da época. “A abordagem de Foucault sobre a prisão é um modo de isolar o desenvolvimento de uma técnica específica de poder. A punição é política e legal” (DREYFUS; RABINOW, 2010, p. 189).

Com o subtítulo de Nascimento da Prisão, o objeto de *Vigiar e Punir* não é exatamente a prisão, mas a tecnologia disciplinar. O amplo desenvolvimento estratégico que Foucault analisa pode ser resumido neste imperativo: fazer da tecnologia do poder o princípio da humanização da penalidade e do conhecimento do homem. Nessa estratégia, o corpo é o principal alvo. Foucault analisa “uma tecnologia política do corpo em que se poderia ler uma história comum das relações de poder e das relações de objeto” (DREYFUS; RABINOW, 2010, p. 190). Tais relações são ditas complexas, tendo sua produção mútua, seu sistema histórico de articulações e suas genealogias são descritas por Foucault em *Vigiar e Punir*.

Utilizando as prisões como figura para esclarecer a mudança de atitude em relação à disciplina no Ocidente, Foucault apresenta a história das relações de poder e das relações de objeto resumindo-se nas três figuras de punição apresentadas: a tortura como uma arma de soberania; a representação de um sonho da reforma humanística como forma de ataque aos excessos de violência e ostentação do poder soberano; e a prisão e vigilância normalizadora como encarnação da tecnologia do poder disciplinar. Em cada situação, o tipo de punição ilustra a maneira pela qual a sociedade trata os criminosos como objetos a serem manipulados.

Em *História da Sexualidade*, Foucault, como genealogista, trata a sexualidade em termos históricos, sendo esta uma construção histórica, e não um referente biológico subjacente. Ele contesta a noção de sexo amplamente aceita como uma essência subjacente, mostrando que esse conceito também surgiu em um discurso particular sobre a sexualidade (DREYFUS; RABINOW, 2010).

Foucault se mostra cuidadoso ao unir a escolha das palavras e a análise do significado à evolução das diferentes políticas do corpo e seus desejos. Durante o século XVIII e especialmente o século XIX, a sexualidade tornou-se objeto de investigação científica, de controle administrativo e de preocupação social. Nasce uma incitação política, econômica, técnica, a falar do sexo. E não sob a forma de uma teoria geral da sexualidade, mas sob a forma de análise, de contabilidade, de classificação e de especialização, através de pesquisas quantitativas ou causais. “Levar *em conta* o sexo, formular sobre ele um discurso que não seja unicamente o da moral, mas da racionalidade, eis uma necessidade suficientemente nova para, no início, surpreender-se consigo mesmo e procurar desculpar-se” (FOUCAULT, 2011, p. 30, grifo nosso).

Não apenas se julga o sexo, mas também o administra, sobreleva-se ao poder público exigindo procedimentos de gestão. Deve ser assumido por discursos analíticos, vindo a se configurar como uma questão de *polícia*, no sentido de majoração ordenada das forças coletivas e individuais. Para os médicos, reformadores e cientistas sociais, a sexualidade

pareceu fornecer o elemento-chave para a compreensão da saúde do indivíduo, de sua patologia e identidade (DREYFUS; RABINOW, 2010, p. 221).

Uma nova representação simbólica é veiculada através da burguesia, que liberou o código de nobreza pelo *sangue* e se afastou das classes trabalhadoras, que seriam portadoras de perigos sexuais. De acordo com Foucault (2011), a sexualidade emergiu como um componente central numa estratégia de poder que, de forma eficaz, reuniu o indivíduo e a população através da expansão do biopoder.

Para Foucault, a sexualidade foi inventada como um instrumento-efeito da expansão do biopoder. Ele não contesta a cronologia histórica padrão que vê uma mudança no século XVIII, e especialmente no século XIX, de uma sexualidade que é relativamente livre, um aspecto indiferenciado da vida cotidiana, para outra que é controlada e vigiada. O aspecto mais importante destacado pelo autor é que com esses controles sobrevieram uma discussão, uma escrita e um pensamento sem precedentes sobre o sexo.

Quando a nós estamos em uma sociedade do *sexo*, ou melhor *de sexualidade*: os mecanismos do poder se dirigem ao corpo, à vida, ao que a faz proliferar, ao que reforça a espécie, seu vigor, sua capacidade de dominar, ou sua aptidão para ser utilizada. Saúde, progeneração, raça, futuro da espécie, vitalidade do corpo social, o poder fala *da* sexualidade e *para* a sexualidade; quanto a esta, não é marca ou símbolo, é objeto e alvo (FOUCAULT, 2011, p. 161, grifos do autor).

Devido ao dispositivo da sexualidade, o biopoder estendeu sua rede aos menores movimentos do corpo e da alma, através da construção de uma tecnologia específica: a confissão do sujeito individual, pela auto-reflexão ou pelo discurso. Essa tecnologia aplicada primeiramente à burguesia como tecnologia disciplinar desenvolveu-se como meio de controle das classes trabalhadoras e do subproletariado (DREYFUS; RABINOW, 2010). Na sua genealogia do sujeito moderno, Foucault justapõe as tecnologias do sujeito e da subjetivação à sua análise anterior das tecnologias do objeto e da objetivação.

Com o termo dispositivo, Foucault tenta demarcar

um conjunto decididamente heterogêneo que engloba discursos, instituições, organizações arquitetônicas, decisões regulamentares, leis, medidas administrativas, enunciados científicos, proposições filosóficas, morais, filantrópicas (FOUCAULT, 1982, p. 244).

Ou seja, o dito e o não dito são os elementos do dispositivo. O dispositivo é a rede que se pode estabelecer entre estes elementos. Portanto, o dispositivo é, em definitivo, mais geral que a *episteme*, que poderia ser descrita como um dispositivo exclusivamente discursivo. Foucault mencionará em suas obras os dispositivos disciplinares, dispositivo carcerário,

dispositivo de poder, dispositivos de saber, dispositivos de sexualidade, dispositivo de aliança, dispositivo de verdade e outros.

Foucault analisa a tecnologia particular e o discurso do sujeito envolvido na confissão da mesma maneira que analisou as tecnologias que se referem à disciplina. Coloca ambos em uma grade mais ampla de interpretação, a do biopoder. Assim, ele não vê a identidade sexual nem a liberação sexual como inerentemente livres da, ou necessariamente, opostas à dominação na nossa sociedade. O autor defende que as formas de dominação ligadas à identidade sexual são, de fato, características do desenvolvimento recente de nossa sociedade, e por isso mesmo mais difíceis de serem identificadas. A repressão em si mesma não é a forma mais geral de dominação. De fato, a crença de que se resiste à repressão, seja pelo autoconhecimento, seja falando a verdade, mantém a dominação, pois isso oculta o verdadeiro funcionamento do poder (DREYFUS; RABINOW, 2010).

A hipótese de um poder de repressão que nossa sociedade exerceria sobre o sexo e por motivos econômicos, revela-se insuficiente se for preciso considerar toda uma série de reforços e de intensificações de que a primeira abordagem manifesta: proliferação de discursos, e discursos cuidadosamente inscritos em exigências de poder; solidificação do despropósito sexual e constituição de dispositivos susceptíveis, não somente de isolá-lo, mas de solicitá-lo, suscitá-lo, constituí-lo em foco de atenção, de discurso e de prazeres; produção forçosa de confissão, e a partir dela, instauração de um sistema de saber legítimo e de uma economia de prazeres múltiplos (FOUCAULT, 2011, p. 82).

Em *Vontade de Saber*, Foucault retomara sua formulação sobre o poder. Nessa obra, ele anunciava a constituição de uma nova problemática em torno da sexualidade. Ela não apresenta os quadros históricos que ordenavam *História da Loucura* e *Vigiar e Punir*, um novo quadro cultural não mais centrado no Ocidente do século XVI ao século XIX, presente também em *As Palavras e as Coisas* e, a partir do segundo volume da *História da Sexualidade* e antes mesmo no curso do Collège de France, surge uma leitura ética em termos de práticas de si que deslocam a leitura política dos dispositivos de poder.

A problematização do sujeito ocupa agora o primeiro plano. Foucault prossegue sua experiência em que a figura da filosofia toma sua face atual, que não é mais a de legitimar o que se sabe, mas empreender como e até onde será possível pensar diferente (MOTTA, 2010).

Uma vez que o poder é analisado segundo as perspectivas das estratégias de que ele se utiliza em domínios diversos da vida cotidiana dos indivíduos, é impossível pensar a seu respeito sem pensar na própria constituição do sujeito, em decorrência da vinculação direta e necessária entre essa constituição, e os domínios da vida cotidiana, investidos pelas relações de poder (FONSECA, 2011, p. 30).

A alteração na cronologia de Foucault foi acompanhada por mudanças teóricas e deslocamento de temas, tendo o foco das investigações se alterado. Será o

sujeito, porém, não como aquele *curioso objeto* de um domínio de saber, mas como sujeito ético, indivíduo que se constitui a si mesmo, tomando então a relação a si e aos outros, enquanto *sujeito do desejo*, como espaço de referência (MUCHAIL, 2004, p. 17, grifo nosso).

Esse deslocamento para o sujeito dito “ético” será abordado na sequência.

2.1.3 Ética

O chamado terceiro eixo, o ético, pode ser percebido como “o estudo dos modos pelos quais os indivíduos são levados a se reconhecerem como sujeitos” (FOUCAULT, 2010c, p. 10), ou seja, a compreensão sobre as maneiras pelas quais os indivíduos podem construir a experiência deles mesmos enquanto sujeitos, constituindo-se como tal.

Nessa abordagem, o conceito de técnicas de si torna-se relevante, caracterizando conjuntos formados por práticas que definem a estética da existência, ou seja, práticas reflexivas e voluntárias através das quais

os homens não somente se fixam regras de conduta, como também procuram se transformar, modificar-se em seu ser singular e fazer de sua vida uma obra que seja portadora de certos valores estéticos e respondam a certos critérios de estilo (FOUCAULT, 2010c, p. 15).

Foucault (2010c) delimita de maneira precisa um conceito de ética que lhe serve para definir um domínio de análise, do qual se ocupa nos últimos volumes de *História da Sexualidade* e em vários cursos do Collège de France, dos quais foram publicados *A Hermenêutica do Sujeito*, *O Governo de Si e dos Outros* e *Coragem da Verdade*.

Utilizando-se do pseudônimo de Maurice Florence, Foucault assim fala de seu novo percurso e do sentido de sua investigação:

Michel Foucault tenta agora, sempre dentro de um mesmo projeto geral, estudar a constituição do sujeito como objeto para ele próprio: a formação dos procedimentos pelos quais o sujeito é levado a se observar, se analisar, se decifrar e se reconhecer como campo de saber possível (MOTTA, 2006, p. LI).

Trata-se da história da subjetividade, entendida como a maneira pela qual o sujeito faz a experiência de si mesmo em um jogo de verdade, no qual se relaciona consigo mesmo.

Dessa forma, percebe-se que a temática dos estudos foucaultianos não são as relações entre saber e poder; sua intenção mais abrangente é fazer uma história do presente, utilizando-se de uma arqueologia do sujeito, dividida em certas práticas. As práticas objetivantes que permitem pensá-lo por meio de ciência cujo objeto é o indivíduo normalizável; as práticas discursivas que desempenham o papel de produtoras epistêmicas; e práticas subjetivantes através das quais o sujeito pode se pensar enquanto sujeito (ARAÚJO, 2008).

Seguindo o mesmo entendimento, Fonseca (2011) distingue os termos indivíduo e sujeito, tanto nos processos de objetivação quanto os processos de subjetivação, que concorrem conjuntamente na constituição do indivíduo, sendo que os primeiros o constituem enquanto objeto dócil e útil e o segundo, enquanto um sujeito.

Dessa forma, o termo sujeito serviria para designar o indivíduo preso a uma identidade que reconhece como sua, assim constituído, a partir de processos de subjetivação. Esses processos, justapostos nos processos de objetivação, explicitam por completo a identidade do indivíduo moderno: objeto dócil-e-útil e sujeito.

Na Antiguidade clássica a questão do sujeito não é abordada, visto que não houve naquele domínio um mecanismo de subjetivação que, elaborando uma identidade que seria assumida como própria, teria constituído um sujeito. Afinal, Foucault afirma que entre os gregos é a busca do indivíduo em constituir-se enquanto mestre de si, não havendo assim algo que se aproximasse à constituição de um sujeito como ocorre na atualidade (FONSECA, 2011).

Foucault baseia-se em Nietzsche para ressaltar que não existe um sujeito dado definitivamente que seja portador de uma realidade verdadeira ou absoluta. Ele nega a possibilidade de acessar o verdadeiro homem pela razão de que ele não é uma realidade pré-existente, nem um sujeito supra-histórico, mas, sim, é histórica e socialmente moldado dentro das configurações de cada época, bem como a partir das relações de poder das quais faz parte. Dessa forma, evidencia-se que o *status* de sujeito constituinte e soberano de sua própria história é posto em xeque pela argumentação de Foucault (ARAÚJO, 2008).

Araújo (2008) afirma que entre os três domínios - do saber, do poder e da ética - são estabelecidas relações do sujeito sobre as coisas, sobre a ação dos outros e sobre si. São os domínios do saber, do poder e da ética nos quais cabe perguntar como nos constituímos enquanto sujeitos de nosso saber, como nos constituímos como sujeitos que exercem ou sofrem relações de poder e como nos constituímos como sujeitos morais de nossa ação. “A finalidade é fazer aparecer tecnologias relativas a cada área, as formas de racionalidade de sua organização, à disciplinarização, para evitar que o crescimento dessas capacidades leve à

intensificação das relações de poder”, explica Foucault. A questão, em suma, é como o sujeito pode dizer algo como uma verdade de si, e como ele veio a precisar “dizer verdade” e o tipo de racionalidade que aí intervém (ARAÚJO, 2008, p. 94).

Segundo esta lógica, o sujeito está em um constante processo de constituição e, para que esta constituição ocorra, diversas práticas têm um papel importante. Tais práticas “são esquemas que ele encontra em sua cultura e que lhe são propostos, sugeridos, impostos por sua cultura, sua sociedade e seu grupo social” (FOUCAULT, 2006, p. 276). Portanto, tais práticas são institucionalizadas.

Assim, compreende-se que, para constituir-se enquanto sujeito, o indivíduo se utiliza de práticas sociais institucionalizadas que indicam o relacionamento dele consigo mesmo, o que resulta em um processo de subjetivação ou sujeição.

Foucault discorre sobre este tipo de relação consigo mesmo em sua obra *A Hermenêutica do Sujeito*, quando trata das práticas ou técnicas de si. As relações entre sujeito e verdade ao longo da história tiveram suas bases fortemente influenciadas a partir de dois conceitos (FOUCAULT, 2010a): de um lado, o cuidado de si, que prevaleceu num primeiro momento, que compreende desde a filosofia antiga até o ascetismo cristão e, de outro, o conhecimento de si, bastante valorizado a partir do chamado momento cartesiano, marcando o início da idade moderna da história da verdade.

Assim, há um deslocamento na obra de Foucault, dos chamados jogos de verdade de prática coercitiva, como examinado no caso da psiquiatria e do sistema penitenciário, para uma prática de autoformação do sujeito: “é o que se poderia chamar de uma prática ascética (...), não no sentido de uma moral de renúncia, mas o exercício de si sobre si mesmo através do qual se procura elaborar, se transformar e atingir certo modo de ser” (FOUCAULT, 2006, p. 265).

A noção do *cuidado de si* remete à expressão grega *epiméleia heautoû* e sua tradução latina *cura sui* (FOUCAULT, 2010). Dessa noção derivam outras denominações:

ocupar-se consigo mesmo, cuidados consigo, retirar-se em si mesmo, recolher-se em si, sentir prazer em si mesmo, buscar deleite somente em si, permanecer em companhia de si mesmo, ser amigo de si mesmo, estar em si como numa fortaleza, cuidar-se, prestar culto a si mesmo, respeitar-se (MUCHAIL, 2011, p. 44).

Nos termos de Foucault (2010, p. 6, grifos do autor):

Quando surge o preceito délfico, ele está, algumas vezes e de maneira muito significativa, acoplado, atrelado ao princípio do *cuida de ti mesmo* (*epimeleoû heautoû*). Não se trata totalmente de um acoplamento, em alguns textos é bem mais como uma espécie de subordinação relativamente ao preceito do cuidado de si que se formula a regra *conhece-te a ti mesmo*.

O *gnôthi seautón* (conhece-te a ti mesmo) aparece de maneira bastante clara e, mais uma vez, em alguns textos significativos, no quadro mais geral da *epiméllia heautoû*, como uma das formas, uma das consequências, uma espécie de aplicação concreta, precisa e particular, da regra geral: é preciso que te ocupes contigo mesmo, que não te esqueças de ti mesmo, que tenhas cuidados contigo mesmo (FOUCAULT, 2010). Neste âmbito, como no limite deste cuidado aparece e se formula a regra *conhece-te a ti mesmo*. Para o autor, não é possível cuidar de si sem se conhecer: “o cuidado de si é certamente o conhecimento de si” (FOUCAULT, 2006, p. 269), e também o conhecimento de certo número de regras de conduta ou de princípios que são simultaneamente verdades e prescrições, o cuidar de si é munir-se dessas verdades.

Foucault (2011) explicita seu entendimento sobre as práticas de si partindo da diferenciação entre os códigos morais e a moral. Apesar de os códigos morais serem explicitamente formulados, sua transmissão acontece de forma difusa, constituindo a moral enquanto jogo complexo de elementos que se compensam, corrigem ou mesmo se anulam em certos pontos. Por moral “entende-se igualmente o comportamento real dos indivíduos em relação às regras e valores que lhes são propostos” (FOUCAULT, 2011, p. 33).

Após a apresentação dos momentos foucaultianos, será abordado o discurso, um elemento bastante ressaltado e conhecido nas obras de Foucault.

2.2 O DISCURSO EM MICHEL FOUCAULT

O presente trabalho se utilizou dos momentos da arqueologia e da genealogia de Foucault, para compreensão de como o gestor de pessoas se constitui como sujeito. O pensador menciona que a verdade não está no sujeito, mas no discurso. Dessa forma, é abordada a concepção de discurso, bem como os princípios para se entrar na ordem do discurso.

Na obra *A Ordem do Discurso*, aula inaugural do Collège de France, Foucault trata deste que é um dos mais importantes aspectos de sua obra. Para Foucault (2010b), os discursos são mais do que um conjunto de signos e de enunciados. São práticas que constituem os objetos sobre os quais falam. O discurso é constituído por um conjunto de sequências de signos, atribuindo-lhes modalidades particulares de existência. Assim, o termo discurso é fixado como “conjunto de enunciados que se apóia em um mesmo sistema de formação” (FOUCAULT, 1997, p. 124).

Desse modo, pode-se falar em discurso clínico, discurso econômico, discurso da história natural, discurso psiquiátrico, pois podem ser considerados como feixe de enunciados contidos em uma mesma formação discursiva. O discurso não forma uma unidade retórica ou formal, indefinidamente repetível e cujo aparecimento ou utilização pode ser assinalado na história, “é constituído de um número limitado de enunciados para os quais podemos definir um conjunto de condições de existência” (FOUCAULT, 1997, p. 135).

Foucault (2010b) supõe que em toda a sociedade a produção do discurso é ao mesmo tempo controlada, selecionada, organizada e redistribuída através de determinados procedimentos, tendo por função conjurar seus poderes e perigos, dominar seu acontecimento aleatório, esquivar sua pesada e temível materialidade. O autor divide em procedimentos externos e internos de exclusão.

Entre os procedimentos externos, de exclusão, o mais evidente é o da interdição, que significa que não se pode falar de tudo em qualquer circunstância; qualquer um não pode falar de qualquer coisa. Outro princípio de exclusão, para Foucault, seria o da separação/rejeição, tomando como exemplo a razão e a loucura. O louco é aquele cujo discurso não pode circular como o dos outros; sua palavra pode ser considerada nula ou não acolhida, “era através de suas palavras que se reconhecia a loucura do louco; elas eram o lugar onde se exercia a separação” (FOUCAULT, 2010b, p. 11). O autor ainda elenca um terceiro procedimento de exclusão, a oposição entre verdadeiro e falso, posteriormente chamada de vontade de verdade, no qual o discurso verdadeiro é aquele que responde ao desejo ou aquele que exerce o poder.

Sob o enfoque dos procedimentos internos, os discursos exercem seu controle, funcionando, sobretudo, na forma de princípios de classificação, ordenação, distribuição, submetendo a outra dimensão do discurso, a do acontecimento e do acaso. Dessa forma, destaca-se, primeiramente, o comentário como sendo narrativas maiores que se contam, se repetem como fórmulas, textos, conjuntos ritualizados de discursos que se narram conforme circunstâncias bem determinadas, sendo “coisas ditas uma vez e que se conservam, porque nelas se imagina haver algo como um segredo ou uma riqueza” (FOUCAULT, 2010b, p. 22). Para o autor, há na sociedade um desnivelamento entre os discursos, evidenciando-se aqueles discursos que se dizem e passam como ato mesmo que os pronunciou e os discursos que estão na origem de certo número de novos atos de fala que o retomam, transformam ou falam, além de sua formulação, são ditos, permanecem ditos e ainda por dizer.

Outro princípio de rarefação de um discurso, que complementa o comentário, é o autor sendo entendido como um princípio de agrupamento do discurso, como unidade e origem de suas significações como foco de sua coerência. Distingue o papel do autor no discurso

científico. Na Idade Média, a atribuição do autor era indispensável, pois era indicador de verdade, mas após o século XVII, essa função se torna cada vez mais enfraquecida, o autor é designado para denominar teorias. De outro lado, para discurso literário, essa função tem sido reforçada, exigindo-se que todas as narrativas tenham autoria e pede-se que sejam prestadas contas da unidade de texto, que se revele e sustente o sentido oculto que os atravessa, “o autor é aquele que dá à inquietante linguagem da ficção suas unidades, seus nós de coerência, sua inserção no real” (FOUCAULT, 2010b, p. 28).

Definindo disciplinas por “um domínio de objetos, um conjunto de métodos, um *corpus* de proposições consideradas verdadeiras, um jogo de regras, e definições, técnicas e instrumentos” (FOUCAULT, 2010b, p. 29), este é considerado um princípio limitante do discurso, opondo-se tanto ao princípio do comentário quanto do autor.

As disciplinas constituem-se como uma espécie de sistema anônimo à disposição de quem quer ou pode servir-se dele, sem que seu sentido ou validade estejam ligados a quem o inventou. A disciplina é um princípio de controle da produção do discurso, ela fixa os limites pelo jogo de uma identidade que tem a forma de uma reatualização permanente das regras (FOUCAULT, 2010b).

Castro (2009) complementa essa noção foucaultiana da disciplina mencionando que esta determina as condições que uma proposição deve cumprir para entrar no campo do verdadeiro, com estabelecimento de quais objetos se devem falar, que instrumentos conceituais ou técnicas há que utilizar, em que horizonte teórico deve inscrever-se.

Para o funcionamento do discurso, Foucault (2010b) menciona a rarefação, tratando da determinação das condições de sua emergência, de impor aos indivíduos certo número de regras e, assim, de não permitir que todos tenham acesso a eles. Rarefação dos sujeitos que falam, pois “ninguém entrará na ordem do discurso se não satisfizer a certas exigências ou se não for, de início, qualificado para fazê-lo” (FOUCAULT, 2010b, p. 37), ressaltando que nem todas as áreas do discurso são passíveis de serem adentradas; algumas são proibidas e outras de acesso facilitado, à disposição do sujeito que fala.

A forma mais superficial e mais visível desse sistema de restrição é constituída pelo que Foucault (2010b) agrupa sob o nome de ritual, definido como a qualificação que devem possuir os indivíduos que falam. Tais rituais definem os gestos, os comportamentos, as circunstâncias, e todo o conjunto de signos que devem acompanhar o discurso. Estes rituais fixam a eficácia suposta ou imposta das palavras, seus efeitos sobre aqueles aos quais se dirigem os seus limites de coerção.

Em contrapartida, existem as sociedades de discurso, cuja função é conservar ou produzir discursos, e fazê-los circular em espaço fechado, distribuí-los somente de acordo com regras estritas. Foucault ressalta que não existem mais tais sociedades de discurso que primem pelo jogo do segredo e divulgação, como em outras épocas, mas reitera que se exercem ainda formas de apropriação de segredo e de não permutabilidade. O inverso da sociedade do discurso pode ser percebido através das doutrinas. A doutrina tende a difundir-se pela partilha de um só e mesmo conjunto de discursos que indivíduos definem a pertença recíproca. Como condição requerida à doutrina, tem-se o reconhecimento das mesmas verdades e a aceitação de certa regra de conformidade com os discursos validados. A pertença doutrinária questiona ao mesmo tempo o enunciado e o sujeito que fala, e um através do outro.

Segundo Foucault (2010b), a doutrina questiona o sujeito quando fala através e a partir do enunciado, como provam os procedimentos de exclusão e os mecanismos de rejeição que entram em jogo quando um sujeito que fala formula um ou vários enunciados inassimiláveis. E, inversamente, a doutrina questiona os enunciados a partir dos sujeitos que falam, na medida em que a doutrina vale como o sinal, manifestação e instrumento de uma pertença prévia – pertença de classe, de *status* social ou raça, resistência ou aceitação. A doutrina liga os indivíduos a certos tipos de enunciação e restringe a outros. “A doutrina realiza uma dupla sujeição: dos sujeitos que falam aos discursos e dos discursos ao grupo, ao menos virtual, dos indivíduos que falam” (FOUCAULT, 2010b, p. 43).

Como forma de apropriação social dos discursos, Foucault remete à educação, ressaltando que, embora seja de direito, é o instrumento pelo qual o indivíduo pode ter acesso a todo tipo de discurso. O sistema de educação é uma maneira política de manter ou de modificar a apropriação dos discursos, com saberes e poderes que eles trazem consigo (FOUCAULT, 2010b, p. 44).

Além da rarefação, Foucault admite a intervenção de outros princípios, na ordem do discurso. Primeiro, o princípio da inversão, onde são reconhecidas as fontes dos discursos, princípio de sua expansão e sua continuidade, é necessário percebê-la ao contrário, o jogo negativo de um recorte e de uma rarefação. Como outro princípio, o autor apresenta a descontinuidade, ressaltando que

o fato de haver sistemas de rarefação não quer dizer que por baixo deles e para além deles reine um grande discurso ilimitado, contínuo e silencioso que fosse por eles reprimido e recalçado e que nós tivéssemos por missão descobrir restituindo-lhe enfim, a palavra (FOUCAULT, 2010b, p. 52).

A descontinuidade revela que não há nenhum discurso maior e contínuo a ser escondido pelos mecanismos de controle discursivo. Os discursos devem ser tratados como práticas descontínuas, algumas vezes se cruzam, mas também se ignoram ou se excluem. Tendo a especificidade como princípio, o discurso deve ser concebido como uma prática que se impõe em todo o caso e nesta prática que os acontecimentos do discurso encontram o princípio da regularidade.

E, por fim, o princípio da exterioridade, onde não se deve passar do discurso para seu núcleo interior, escondido, para o âmago de pensamento que se manifestaria nele. Mas, a partir do próprio discurso de sua aparição e de sua regularidade, passar às condições externas de possibilidade, àquilo que dá lugar à série aleatória desses acontecimentos e fixa suas fronteiras (FOUCAULT, 2010b, p. 53).

Para Foucault (2010b), são quatro as noções que devem servir como princípio regulador da análise discursiva: as noções de acontecimento, série, regularidade e condição de possibilidade. Há oposição desses termos, um a um. O acontecimento opõe-se à criação, a série à unidade, a regularidade à originalidade e a condição de possibilidade à significação. A história tradicional das ideias foi dominada de modo geral pelas noções de significação, originalidade, unidade e criação, onde se procurava o ponto da criação, a unidade de uma obra, de uma época ou tema, a marca da originalidade individual e a riqueza das significações ocultas.

Após a definição dos princípios que devem reger o discurso, o autor propõe dois conjuntos de análise. Um conjunto *crítico*, que põe em prática o princípio da inversão, procurando cercar as formas de exclusão, da limitação, de apropriação, mostrando como se formaram, para responder quais necessidades, como se modificaram e se deslocaram, que forças exerceram efetivamente, e em que medidas foram contornadas. E o conjunto *genealógico*, que põe em prática outros três princípios: como se formaram, através, apesar, ou com apoio desses sistemas de coerção, séries de discursos, qual foi a norma específica de cada uma e quais suas condições de aparição, de crescimento e variação (FOUCAULT, 2010b, p. 60).

Araújo (2008) atenta para os princípios do discurso, mencionados anteriormente, chamando atenção para sua raridade, preciosidade, o modo como se reparte, as condições externas que permitem seu surgimento, tendo sempre presente que a história se faz a partir de pequenos registros ou acontecimentos discursivos regulares e dispostos em série que se transformam, e não exclusivamente de causas e efeitos massivos, tratando-se sempre de

acontecimentos enunciativos, nos quais alguém pode ou tem a capacidade de ocupar a posição de sujeito, entrando na ordem discursiva.

Nas análises de Foucault, os discursos são tomados em sua positividade, como *fatós*, e trata-se de buscar não sua origem ou seu sentido secreto, mas as condições de sua emergência, as regras que presidem seu surgimento, seu funcionamento, suas mudanças, seu desaparecimento, em determinada época, assim como as novas regras que presidem a formação de novos discursos em outra época (MUCHAIL, 2004, p. 11).

Foucault se interessa pelos discursos que constituem o campo do saber, não interessando a ele a verdade ou falsidade das proposições científicas, nem a investigação da consistência, coerência ou validade de uma teoria científica, tampouco as fontes ou fundamentos para todo e qualquer conhecimento, “a questão é a da produção histórica, concreta de saber” (ARAÚJO, 2011, p. 96).

Foucault menciona em *A Arqueologia do Saber* que o sujeito ocupa determinado lugar na ordem do discurso, que ele fala de um lugar e, portanto, não é dono de seus atos discursivos. O autor não está negando que as pessoas, individualmente, possam perceber-se como únicas, indivisas, senhoras de seu destino e de seus menores atos. “Essa aspiração permanente à unidade seria a grande ilusão que nos mantém em nossa normalidade. Percebemo-nos incompletos e múltiplos, tendemos à totalidade e à completude” (FISCHER, 2012, p. 54).

2.2.1 Formação Discursiva, Enunciado e Prática Discursiva

Como mencionado, o objeto de análise do arqueólogo é o discurso, cujas unidades são os enunciados que formam as práticas discursivas que configuram a *episteme*, pertencente ao saber de uma época. A noção de formação discursiva expressa em *A Arqueologia do Saber* por Foucault procurava contornar as unidades tradicionais como teoria, ideologia, ciência, para designar um conjunto de enunciados que podem ser associados a um mesmo sistema de regras, historicamente determinadas (CHARAUDEAU; MAINGUENEAU, 2008).

Foucault (1997) percebeu que o enunciado não podia ser definido como uma unidade linguística (superior ao fenômeno e à palavra, inferior ao texto), mas tinha que se ocupar de uma função enunciativa colocando em jogo unidades diversas podendo coincidir, às vezes, com frases, com proposições, às vezes feitas de fragmentos de frases, séries ou quadro de

signos, jogo de proposições ou formulações equivalentes. Tal função enunciativa não concede sentido a essas unidades,

coloca-as em relação com um campo de objetos; em vez de lhes conferir um sujeito, abre-lhes um conjunto de posições subjetivas possíveis; em vez de fixar limites, coloca-as em um domínio de coordenação e existência; em vez de lhes determinar a identidade, aloja-as em um espaço em que são consideradas, utilizadas e repetidas (FOUCAULT, 1997, p. 122).

Examinando o enunciado, o que se descobriu foi uma função que se apoia em conjunto de signos, que não se identifica nem com a aceitabilidade gramatical, nem com a correção lógica, requerendo para se realizar um referencial (um princípio de diferenciação); um sujeito (no sentido de “posição a ser ocupada”), um campo associado (isto é, coexistir com outros enunciados); uma materialidade (não é apenas a substância ou o suporte da articulação, mas o *status*, as regras de transcrição, as possibilidades de uso ou de reutilização).

Fischer (2012, p. 78) afirma que descrever um enunciado, portanto, é dar conta desses elementos, dessas especificidades, “é apreendê-lo como acontecimento, como algo que irrompe num certo tempo, num certo lugar”. O que permitirá situar um emaranhado de enunciados em determinada organização é justamente o fato de eles pertencerem à determinada formação discursiva.

Fischer (2012) menciona que, ao demarcar uma formação discursiva, é revelado algo dos enunciados, e quando estes são descritos, procede-se à individualização de uma formação discursiva. De acordo com Foucault, “a análise do enunciado e a formação discursiva são estabelecidas correlativamente” (FOUCAULT, 1997, p. 135), pois um enunciado pertence a uma formação discursiva como uma frase pertence a um texto, e uma proposição a um texto dedutivo.

Porém, “enquanto a regularidade de uma frase é definida pelas leis de uma língua, e a de uma proposição pelas leis de uma lógica, a regularidade dos enunciados é definida pela própria formação discursiva” (idem, *ibidem*). A lei dos enunciados e o fato de pertencerem à formação discursiva constituem única e exclusivamente a mesma coisa. Neste contexto, Foucault define sistema de formação ou formação discursiva como

um feixe complexo de relações que funcionam como regra: ele prescreve o que deve ser correlacionado em uma prática discursiva, para que esta se refira a tal ou qual objeto, para que empregue tal ou qual enunciação, para que se utilize tal ou qual conceito, para que se organize tal ou qual estratégia. Definir em sua individualidade singular um sistema de formação é, assim, caracterizar um discurso ou grupo de enunciados pela regularidade de uma prática (FOUCAULT, 1997, p. 82).

Foucault evidencia que o sistema de formação seria o conjunto de regras para uma prática discursiva. Delineia o sistema de regras que deve ser colocado em prática para que tal objeto se transformasse, nova enunciação aparecesse, determinado conceito se elaborasse, tal estratégia fosse modificada, sem deixar de pertencer a esse mesmo discurso. Uma formação discursiva determina a regularidade própria de processos temporais, não fica congelada por séculos, “coloca o princípio de articulação entre uma série de acontecimentos discursivos e outras séries de acontecimentos, transformações, mutações e processos” (FOUCAULT, 1997, p. 82). Tal pensamento é complementado por Araújo (2008), no momento em que menciona que a prática discursiva relaciona elementos distintos como instituições, técnicas, grupos sociais e discursos diversos.

Segundo Maingueneau (1993), as formações discursivas devem ser vistas dentro de um espaço discursivo ou campo discursivo, ou seja, estão sempre relacionados a determinados campos de saber. Através dessa perspectiva, quando se fala em discurso médico, discurso publicitário, discurso econômico, afirma-se que cada um deles compreende um conjunto de enunciados apoiados em determinada formação discursiva, qual seja, a medicina, publicidade, economia.

Já a prática discursiva é definida por Foucault como um conjunto de

regras anônimas, históricas, sempre determinadas no tempo e no espaço, que definiram, em uma dada época e para uma determinada área social, econômica, geográfica ou lingüística, as condições de exercício da função enunciativa (FOUCAULT, 1997, p. 136).

Fischer (2012) complementa que a prática discursiva não se confunde com mera expressão de ideias, pensamentos ou formulações de frases (ou atos de fala). Exercer uma prática discursiva significa falar segundo determinadas regras e expor as relações que se dão dentro de um discurso. O sujeito do discurso não é a pessoa que realiza um ato de fala, nem o autor do texto, nem o sujeito da proposição. O sujeito é aquele que pode usar determinado enunciado por seu treinamento, em função de ocupar um lugar institucionalmente estabelecido, de sua competência técnica (ARAÚJO, 2009).

Após entender as principais nuances do pensamento foucaultiano, aborda-se o sujeito que se faz objeto de estudo deste trabalho, o gestor de pessoas. Assim, a próxima seção trata da área da gestão e do gestor de pessoas, seus principais conceitos e discursos.

3 GESTÃO E GESTOR DE PESSOAS

3.1 RESGATE HISTÓRICO E CONCEITUAL

Com o propósito de resgatar os enunciados que compõem a formação discursiva da gestão de pessoas, esta seção explanará sobre as relações industriais e a administração de recursos humanos, entendendo que estes saberes contribuíram para a compreensão da área. Entre a administração de Recursos Humanos e a Gestão de pessoas, há diferenças não somente de nomenclatura, mas de amplitude e propósitos. Neste estudo, adotaram-se as terminologias de administrador de recursos humanos e gestor de pessoas, como o mesmo profissional, visto que o objetivo desta pesquisa é compreender a constituição desse sujeito que está à frente das relações de trabalho, independente da forma pela qual é denominado.

A preocupação com as pessoas das organizações tem seu início no final do século XIX, nos Estados Unidos, com a passagem da economia agrícola de subsistência para uma economia industrial emergente, da mudança do autoemprego para o trabalho em siderúrgicas, ferrovias e outras indústrias pesadas. Teve-se o aparecimento do departamento de pessoal como forma de organizar esses funcionários nas empresas e garantir produtividade e eficiência.

Tal afirmação é complementada por Fischer (2002), atribuindo a origem do termo administração de recursos humanos (*human resource management*), como resultado do desenvolvimento empresarial e da evolução da teoria organizacional nos Estados Unidos, sendo uma produção tipicamente americana que procurou suplantar a visão de departamento pessoal, “um conceito que reflete a imagem de uma área de trabalho voltada prioritariamente para transações processuais e os trâmites burocráticos”(FISCHER,2002, p. 19).

Ainda de acordo com Fischer (2002), em 1990 foi celebrado o centenário da história da administração de recursos humanos, cuja origem seria datada de 1890, quando a NCR Corporation criou seu *personnel chief*. O objetivo dos gerentes de pessoal que atuavam nessa nova área seria “estabelecer um método pelo qual se pudessem discernir melhor, entre a extensa e diversificada massa de candidato a emprego, que indivíduos poderiam tornar-se empregados eficientes ao menor custo possível” (FISCHER, 2002 *apud* SPRINGER; SPRINGER, 1990).

A Revolução Industrial também representou maior preocupação com o fator humano nas organizações, houve mudanças na natureza do trabalho. A força mecânica e as economias

em escala exigiam que um grande número de pessoas trabalhasse em conjunto (WERTHER; DAVIS, 1983). Surgem grandes tecelagens, fundições e minas na Inglaterra, França e depois na América do Norte e na Alemanha. As pessoas eram um importante recurso, mas a Revolução Industrial significou maior mecanização e condições de trabalho desagradáveis para muito trabalhadores.

Werther e Davis (1983) afirmam que, em reação a problemas causados pela industrialização, alguns empregadores criaram o posto de secretário do bem-estar, que

existiam para atender às necessidades dos trabalhadores e impedir que eles formassem sindicatos (...) ajudavam os empregados com problemas pessoais tais como instrução, habitação e necessidades médicas. Os secretários sociais, que foram os precursores dos especialistas de pessoal, também procuravam melhorar as condições de trabalho para os empregados. Marcaram o nascimento da administração especializada de recursos humanos, distintamente da supervisão cotidiana de pessoal pelos gerentes operativos (WERTHER; DAVIS, 1983, p. 26).

Nos Estados Unidos, embora existam registros de gestão profissionalizada de empresas, desde o início do século XIX, a gestão de pessoas é sistematizada no movimento da administração científica (DUTRA, 2006), que mostrou ao mundo que o estudo sistemático científico do trabalho podia levar a maior eficiência. Seus argumentos em prol da especialização e treinamento aperfeiçoado fomentaram a necessidade de departamento de pessoal. Taylor representa esse período, escrevendo, em 1911 os *Princípios da Administração Científica*, em defesa da responsabilidade da administração em planejar e do trabalhador em executar o serviço.

Com Taylor foram introduzidos métodos como o estudo de tempos e movimentos, salários de incentivo e medidas de eficiência técnica. No livro *Shop Management*, Taylor relata que cada homem deve abrir mão de seu modo particular de trabalho, ajustar seus métodos aos padrões novos e acostumar-se a receber e obedecer instruções abrangendo detalhes, grandes ou pequenos, que no passado eram deixados ao seu próprio arbítrio.

Com o desenvolvimento da Administração Científica e dos primeiros sindicatos, as décadas iniciais do século XX presenciaram os primitivos departamentos de pessoal em substituição aos secretários de bem-estar (WERTHER; DAVIS, 1983, p. 26). Estes departamentos contribuíram para a efetividade organizacional, mantendo os salários em níveis apropriados, realizando a triagem dos candidatos a emprego e tratando de situações conflituosas.

A partir de 1920 são observadas mudanças na gestão das pessoas. Durante a Primeira Guerra Mundial, o exército americano iniciou o processo de recrutamento e seleção de

oficiais. Outro momento importante para a área são os estudos na Western Electric Company, em Hawthorne, iniciados em 1927, sob a supervisão de Elton Mayo, tendo o propósito de determinar o efeito dos fatores físicos sobre a produtividade. Tais estudos mostraram que as metas de eficiência da administração científica deveriam ser equilibradas por considerações de necessidades humanas (WERTHER; DAVIS, 1983), descobertas que auxiliaram, posteriormente, na definição de programas sociais, como recreação, benefícios e formas de aconselhamento para a gestão de pessoas das organizações.

Continuando o discurso histórico da área, as maiores influências dos anos de 1930 foram, certamente, a Depressão e o surgimento de organizações trabalhistas. Os programas da administração de recursos humanos, iniciados nos anos de 1920, estavam agora em uma fase de contenção de despesas, já que a ênfase da administração se deslocava mais em direção ao aumento da produtividade, ao passo que a do trabalhador se voltava para a estabilidade no emprego.

A promulgação da Lei Nacional das Relações Trabalhistas (nos Estados Unidos, 1935 - Lei de Wagner ou Carta Magna do Trabalho), que reconhecia os sindicatos como representantes autorizados dos trabalhadores e obrigava os empregadores a negociarem coletivamente com os sindicatos, vem a configurar-se em nova faceta dos departamentos de pessoal: a necessidade de negociar com os sindicatos como intermediários entre os trabalhadores e a administração. Para Werther e Davis (1983), quando os trabalhadores se organizavam, as responsabilidades de lidar com os sindicatos estavam sob o departamento de pessoal que, algumas vezes, era denominado de departamento de relações industriais, visando estes novos deveres.

Os departamentos de pessoal continuaram a crescer entre 1940 e 1950. As demandas de recrutamento e treinamento da Segunda Guerra Mundial somaram-se à credibilidade dos departamentos de pessoal. No Pós-Guerra, estes departamentos cresceram em importância ao negociarem com sindicatos e a crescente necessidade de trabalhadores com conhecimentos especializados, como engenheiros e contadores.

Nas décadas de 1960 e 1970, nos Estados Unidos, uma vez mais a influência central quanto o pessoal esteve na legislação, sendo promulgadas leis para eliminar a discriminação dos pagamentos entre homens e mulheres, diferenciação no emprego em consequência do sexo, raça, religião, nacionalidade e idade (WERTHER; DAVIS, 1983). Seguiram-se leis sobre segurança, saúde e pensões na década de 1970. Tais regulamentações proporcionaram ao departamento de pessoal uma postura que começa a se igualar às demais áreas da organização.

Ainda em 1960, para Dutra (2006), são percebidas as primeiras fissuras nos modelos de gestão centrados no paradigma taylorista/fordista, mas é na década de 1970 que críticas fundamentais surgem, gerando bases para uma ruptura profunda com os princípios que sustentam as políticas e práticas da área.

No Brasil, a partir 1978, a definição do papel do executivo de RH passou a sofrer sérias reformulações, tendo como base a eclosão das greves, o que evidenciou os conflitos, contido por um efetivo controle político e econômico no período do milagre brasileiro¹ existente entre capital e trabalho. Com a primeira manifestação de abertura política eclodiram várias greves, principalmente em São Paulo, que serviram de lição para profunda reformulação da administração de recursos humanos (AQUINO, 1980; FERNANDES, 1986). “Estas greves encontraram os gerentes de relações industriais sem competência para tratar das relações de trabalho, voltados para rotinas e modismos tecnológicos de programas de treinamento” (FERNANDES, 1986, p. 68). Tornava-se necessário uma reconceptualização dos papéis reservados aos profissionais do RH, passando o papel a ser visto com função de minimizar as tensões, os conflitos e a ambiguidade das pessoas no desempenho de suas atribuições nas organizações “um papel reservado àqueles profissionais capacitados a participar da formulação das políticas de empresas e contribuir decisivamente para a eficácia organizacional” (FERNANDES, 1986, p. 69).

Assim, o agravamento da crise econômica exigiu novo perfil profissional dos executivos da área, provocado pela mudança de uma posição tradicionalmente reativa para um papel ativo e de uma atuação rotineira e tecnicista, burocrática e legalista para uma participação mais a nível estratégico, exigindo profissionais realmente capacitados em contribuir para os resultados da organização.

Dutra (2006, p. 30) afirma que “não sabíamos gerir pessoas e estávamos começando o aprendizado”, a área passa a ser pensada como um estoque de conhecimentos que pode ser revisitado, utilizando-se uma nova moldura para pensá-la.

Uma nova ênfase sobre estratégia de negócios e a importância dos sistemas de Recursos Humanos é trazida na década de 1990. O profissional da área passou então a ser percebido como ativo estratégico nas perspectivas: pessoal, de remuneração, do alinhamento, do alto desempenho. Sugere-se que houve um deslocamento da imagem de RH partindo de profissional para parceiro estratégico (ALBUQUERQUE; LEITE, 2009).

¹ No período entre 1969 e 1973, o crescimento econômico no Brasil alcançou níveis excepcionais, e por isso ficou conhecido como Milagre Econômico.

O processo de desenvolvimento da administração de recursos humanos é percebido de formas variadas pelos autores. Alguns procuram classificar as fases com base nas funções desempenhadas pela área. O **quadro 1** exibe essas fases.

Quadro 1: Fases da Administração de Recursos Humanos		
Operacional	Gerencial	Estratégica
<u>Até 1960</u>	<u>De 1960 até início de 1980</u>	<u>A partir dos 1980</u>
Preocupa-se basicamente com a operacionalização de captação, treinamento, remuneração, informações, etc.	Passa a interferir nos diferentes processos da organização, sendo parceira nos processos de desenvolvimento organizacional.	Passa a assumir o papel estratégico na internalização de pensar as pessoas na geração de valor para as organizações.

Fonte: Dutra (2006), Marras (2010), com adaptações.

Hanashiro, Teixeira e Zaccarelli (2007) apresentam essa retrospectiva sob a forma de Eras, iniciada no século XVIII e acentuada no século XX. A Era Industrial trouxe a divisão do trabalho, caracterizada pela fragmentação e programação, tendo a eficiência e a produtividade como critérios únicos para otimização dos recursos e dos fatores de produção. Dessa forma, a sincronização do homem deixou de ocorrer de acordo com os ritmos e os tempos da natureza e passou a acontecer de acordo com os incorporados pelas máquinas.

A Era Pós-Industrial (metade do século XX) diferenciou-se pelo emprego maior de trabalhadores no setor de serviços, centrando-se na produção flexível, trabalho intelectual e utilização de times de trabalho. Em lugar do trabalho individual, característico da sociedade industrial, os indivíduos passaram a ser reconhecidos como seres sociais, capazes de trabalhar em grupo. Nesse período, florescem as teorias de planejamento estratégico nas organizações, com vistas à definição de suas estratégias e à minimização dos impactos gerados pelas incertezas.

E, finalmente, a Era Informacional (final do século XX) mostrou os recursos humanos tornando-se globais, surgindo os empreendimentos em rede. O trabalho humano passou a ser compreendido como ação competente do indivíduo, perante uma situação profissional (ALBUQUERQUE; LEITE, 2009).

As comunicações por satélite, no início do século XXI, trouxeram um mercado instantâneo e interativo, exigindo novas formas de realização de negócios, afetando a competitividade das empresas e dos países, implicando oportunidade e risco, flexibilidade e prontidão para alteração de estratégias. Da mesma forma, o avanço tecnológico encurtou o

tempo entre descobertas e comercialização, e o espaço físico deixou de ser imprescindível para realização de atividades grupais, tornando-se polivalente.

Na sociedade informacional, o trabalho passou a ser encarado como meio de autodesenvolvimento pessoal e profissional, deixando de lado a concepção de sobrevivência ou acúmulo de riquezas. Nesse contexto, as pessoas passaram a buscar atividades e relacionamentos significativos, “as organizações, por sua vez, passaram a tratá-las como seres em contínua evolução e como co-criadoras de bem-estar e riquezas, ao invés de funcionários administrados como recursos” (ALBUQUERQUE; LEITE, 2009, p. 09).

No Brasil, o desenvolvimento da área passou por fases peculiares. A maior parte dos autores brasileiros (FLEURY; FISCHER, 1992; AQUINO, 1980; DUTRA, 2006) relacionam a transformação da área de acordo com a história do desenvolvimento do país.

Realizando esse resgate histórico da gestão de pessoas, pode-se acreditar que houve evolução na área, visto que as organizações foram se modificando e exigindo uma postura da gestão e do gestor de pessoas diferenciadas em dado período, porém estudiosos percebem de outra maneira.

Fischer (2002) afirma que a gestão de pessoas é resultado de um conjunto de necessidades empresariais delimitadas pelas características sociais e culturais da época que surge como consequência, e não causa, dos processos de mudanças que ocorrem nas empresas e fora delas. Tal afirmação parece ser consenso entre os pesquisadores, que afirmam que a Gestão de Pessoas se modifica em razão do contexto e da necessidade dos negócios, das tecnologias e da organização do trabalho (FLEURY; FISCHER, 1992; TONELLI; LACOMBE; CALDAS, 2002; MASCARENHAS, 2008).

As condições sociais, econômicas e organizacionais como determinantes das práticas da gestão de pessoas não constitui novidade, tal conceito é observado ou é um pressuposto intrínseco para diversos autores da área (CAVE, 1994). Nessa mesma linha, Fischer (2002) critica o posicionamento de alguns analistas que generalizam suas recomendações de modelos que devem ser praticados pelas organizações sem considerar os ambientes específicos em que estão inseridos.

3.1.1 Modelos da Gestão de Pessoas

Quando se aborda o discurso da gestão de pessoas, dois aspectos parecem ser relevantes: a preocupação do termo mais adequado para se referir às pessoas das organizações, visto que chamados de recursos humanos estariam sendo comparados a outros fatores que necessitam de administração; e a participação da área nas decisões e administração da organização.

No que tange aos aspectos mencionados, a necessidade de mudar o discurso do RH no Brasil foi propagada por Resende (1986), que atentou para sua sintaxe, questionou o posicionamento reservado do órgão de administração de RH, os conceitos de eficácia e eficiência aplicados às suas ações, às ineficácias e, sobretudo, à falta de integração das suas atividades com as demais áreas da organização.

Quanto ao posicionamento da área, em pesquisa conduzida por Albuquerque (1987), discutiu-se a necessidade e importância de pensar os recursos humanos em nível estratégico. O autor elucidou os pontos que caracterizavam a transformação da área para essa realidade, o perfil requerido aos profissionais, bem como os reflexos das principais mudanças do ambiente externo nas políticas de RH.

A mudança do discurso de RH, em sua própria raiz, talvez tenha sido reforçada por Mattos (1992), quando reimpulsionou a reflexão sobre a expressão *recursos*, em sua plena etimologia, associada aos seres humanos, proporcionando discussões no sentido de promover as mudanças de atitudes necessárias ao trato respeitoso das questões que envolvem a vida das pessoas nos ambientes organizacionais.

Em 1998, Fischer desenvolveu estudo no qual mostrou que o Modelo de Gestão de Pessoas e o Sistema de Administração de Recursos Humanos apresentavam diferenças, e não apenas de semântica. Tradicionalmente, esse Sistema descrevia uma função administrativa, visão que resumia a gestão de pessoas a um conjunto de procedimentos e ajustes a indivíduos a um estereótipo de eficiência previamente definido pela empresa. Reiterou que a função RH definia-se como simples extensão das demais funções administrativas para o âmbito das relações humanas, na medida em que priorizava o instrumental e admitia apenas um agente consciente na complexa dinâmica que se estabelecia entre pessoas e organização. Tal perspectiva esquecia-se do conjunto de relações essencialmente humanas (sociais, entre grupos, interpessoais e organizacionais) que acontecem entre pessoas e organizações.

Para Fischer (1998), a empresa define estratégias e transforma-as em instrumentos, processos e práticas de gestão, mais ou menos formalizados, aos quais indicam o comportamento humano no trabalho desejado pela empresa. O conceito de Modelo de Gestão de Pessoas não pode ser reduzido, exclusivamente, ao seu caráter instrumental, pois é imprescindível considerar que os procedimentos e práticas institucionais são parte dele e não a sua totalidade.

O uso da palavra *Modelo*, ao invés de sistema, área ou setor, tem por objetivo ampliar o conceito, uma vez que implica considerar, além da estrutura, os instrumentos e as práticas normatizadas como elementos componentes de gestão de pessoas na empresa. Permite, dessa forma, a inclusão daquilo tudo que interfere significativamente sobre as relações entre os indivíduos e a organização, gerando um determinado comportamento característico daquela empresa.

Ainda de acordo com Fischer (1998), o Modelo de Gestão de Pessoas refere-se a um mecanismo abstrato que simplifica a realidade e orienta a decisão daqueles que vivem o ambiente organizacional da atualidade. Portanto, o termo Gestão de Pessoas procura ressaltar o caráter de ação: a *gestão* e seu foco de atenção: as pessoas.

A exigência de mudança em relação às práticas de administração de recursos humanos até então utilizadas redundava numa necessidade de uma transformação cultural e elucidava a aparente evolução do conceito de administração de RH. Alerta mencionado por Albuquerque (1999), visando à mudança no modelo de controle, conhecido desde a administração científica, para um modelo de comprometimento das pessoas com os objetivos organizacionais, decorrente da necessidade crescente de orientação para planejamento e de gradativas interações com a orientação estratégica.

Mesmo que pudessem ser encontrados na prática, profissionais de RH, presos às funções de folhas de pagamento, às questões legais e posturas rígidas sustentadas pelos inúmeros controles burocráticos, de acordo com Marras (2010), torna-se necessário ao profissional visão holística, perfil de planejador estratégico e com estilo de liderança situacional, “sendo essencial que tenha não só uma formação humanista, mas, principalmente, que esteja dotado de uma empatia para estabelecer relações proveitosas tanto com executivos da empresa como com os trabalhadores de chão de fábrica” (MARRAS, 2010, p. 60).

Contudo os subsistemas ou funções da administração de recursos humanos enfatizados no passado, como suprimentos, aplicação, manutenção, desenvolvimento e controle, ainda que observadas as suas interdependências, baseiam-se em conceitos da administração científica. Tais sistemas não dão respostas aos desafios da realidade atual; encontram-se até hoje

estabelecidos de acordo com cada organização e dependem de fatores ambientais, organizacionais, tecnológicos e comportamentais (ALBUQUERQUE; LEITE, 2009).

Para Dutra (2004), o processo de valorização das pessoas é mediado pelas recompensas por elas recebidas como contrapartida, de seu trabalho para a organização, entendida como atendimento às expectativas e necessidades dessas pessoas. O autor afirma que um sistema de gestão de pessoas integrado e estratégico carrega maior sinergia entre suas partes e faz com que os vários processos de gestão do sistema reforcem-se mutuamente, o que garante ao sistema maior efetividade, coerência e consciência.

O crescente reconhecimento da importância do capital humano nas organizações introduz a expressão *gestão de pessoas*, por passar a enxergá-las como pessoas de fato, portadoras de características complexas, diversificadas e que devem ser geridas, lideradas, dirigidas. A gestão de pessoas passa a ser uma responsabilidade compartilhada por todas as áreas, uma vez que elas estão em toda a organização e não são exclusividade de um setor específico. Dessa forma, cabe ao gestor de pessoas a função de acompanhar e auxiliar esse processo (BARRETO; COSTA, 2010).

Para Mascarenhas (2008, p. XV),

um modelo de gestão de pessoas traduziria uma realidade multifacetada e historicamente construída, refletindo particularidades tais como a adoção de ideologias e modelos consagrados de gestão, as demandas e possibilidades do contexto tecnológico, as interpretações e as inclinações idiossincráticas dos indivíduos, os conceitos da cultura organizacional, as iniciativas estratégicas com implicações para a gestão de pessoas e imposições institucionais.

Um modelo de gestão de pessoas não seria pertinente somente à operação dos tradicionais subsistemas de RH (treinamento, remuneração, avaliação, etc.), abrangendo princípios, conceitos, políticas, práticas e prioridades na organização, fundamentando para que a gestão direcione o comportamento humano no trabalho.

Modelo Estratégico de Gestão de Pessoas

Tradicionalmente, a emergência da gestão estratégica de pessoas está associada à tese do alinhamento sistêmico. Snell *et al.* (2005) discutem o paradigma da adequação indivíduo ao cargo, que traria implícita a ideia de estratégia de recursos humanos. Desde a Revolução Industrial, a ênfase na eficiência, produtividade, integração vertical e expansão da produção impunha às organizações a necessidade de se administrar o fator humano adequadamente, visto que este consistia num dos recursos de maior custo e difícil gestão.

Segundo Lepak e Shaw (2008), a Gestão de Pessoas vem sendo analisada pelos pesquisadores da Gestão Estratégica a partir de três perspectivas teóricas, definidas como universalista, configuracional e contingencial. Os acadêmicos da perspectiva universalista sugerem a existência de algumas práticas universais de gestão de pessoas capazes de proporcionar resultados estratégicos em qualquer situação e organização, independentemente de sua estratégia de negócios, setor ou tamanho. De acordo com Mascarenhas (2008), essa abordagem vem sendo associada aos argumentos neoinstitucionais de isomorfismo estrutural, segundo os quais as organizações procuram implantar *best practices*, buscando a legitimidade no campo, o acesso a recursos e a sobrevivência. Tais práticas são conhecidas como HCM (*high commitment model*, ou modelo de alto comprometimento) ou HCWS (*high commitment working systems*, ou sistemas de trabalho de alto comprometimento), dentre outras.

A perspectiva configuracional aponta que o benefício de uma prática não está em sua aplicação isolada, mas sim na sua aplicação em conjunto com outras. Estas devem ser integradas de forma vertical e horizontal, sendo complementares ou agregadoras.

Já a perspectiva contingencial parte do pressuposto de que um Sistema de Recursos Humanos se estrutura em função das contingências que influenciam a organização. Os autores destacam, dentre essas contingências, a tecnologia, tendências para a força de trabalho e alteração de valores dos trabalhadores.

Adotando uma perspectiva contingencial, Tonelli, Lacombe e Caldas (2002, p. 63) classificam a história de Gestão de Recursos Humanos em quatro períodos, que derivam de quatro vetores básicos: “(1) do desenvolvimento do capital e da industrialização; (2) da organização do trabalho; (3) da teoria organizacional; e, (4) das configurações organizacionais”. As diferentes formas com que se estruturam esses vetores, ao longo do tempo, formam o que os autores denominam Administração de Recursos Humanos.

Ao abordar a chamada Gestão Estratégica de Pessoas, é preciso esclarecer que a referência é feita aos órgãos reconhecidamente estratégicos dentro das organizações. Tal explicação se faz pertinente, pois têm-se organizações que ainda mantêm, dentro de seus organogramas, departamentos de RH ou de Gestão de Pessoas, que, na verdade, respondem apenas por programas operacionais de prestação de serviços, sem nenhum envolvimento direto com as políticas e os rumos de seu contingente de pessoas no trabalho (MARRAS, 2010).

O pressuposto que subsidia a Gestão Estratégica de Pessoas consiste na ideia de que o desempenho organizacional recebe influência de um conjunto de práticas de gestão de

pessoas. Dessa forma, esse modelo de gestão tem a capacidade de aumentar a vantagem competitiva organizacional.

De acordo com Visão Baseada em Recursos (*Resource-Based View*), uma organização consegue ser detentora de vantagem competitiva sustentável por meio de criação de valor superior à concorrência, de forma rara e de difícil imitação. Nas organizações, são as pessoas que, ao possuírem essas características, podem ser consideradas como fontes de vantagens estratégicas, não podendo ser imitadas, são capazes de gerar valor e de desenvolver habilidades para obtenção de sucesso de mercado.

Portanto, o foco da Gestão Estratégica de Pessoas (GEP) está mais direcionado para os negócios e estratégia, e menos direcionado para as funções tradicionais de recursos humanos, como seleção, treinamento, avaliação e compensação. Há preocupação maior em diagnosticar as necessidades estratégicas da organização e desenvolver os talentos exigidos para a implementação da estratégia competitiva e o alcance das metas organizacionais (BARRETO; COSTA, 2010).

Chang e Huang (2005) afirmam que a Gestão Estratégica de Pessoas tem crescido consideravelmente nos últimos 15 anos. Schuler *et al.* (2001) descrevem a modificação da GEP, de Gestão de Pessoal (*personnel management*) para Administração de Recursos Humanos, com enfoque tradicional (*Traditional Human Resource Management*) e, desta, para a Gestão Estratégica de Pessoas (*Strategic Human Resource Management*). Mesmo com o aumento do interesse pela Gestão Estratégica de Pessoas, o termo ainda é um tanto obscuro. Alguns estudiosos descrevem a GEP como um resultado, outros a veem como um processo, e ainda há aqueles que a visualizam como uma combinação de processos e resultados.

Para Bichuetti (2011), uma moderna de gestão de pessoas deve pensar e atuar de modo holístico, abrangendo múltiplas responsabilidades, começando impreterivelmente pelos aspectos estratégicos da gestão de pessoas, não devendo ser delegadas outras funções ou atribuições que não encontram alocação na organização, ou ainda que outras áreas não queiram assumir, como serviços gerais e segurança. As responsabilidades elencadas por Bichuetti são exibidas no **quadro 2**.

Quadro 2: Responsabilidades da Gestão de Pessoas			
Estratégicas	Administrativas	Operacionais	Relacionais
<ul style="list-style-type: none"> - Políticas de RH - Entendimento do negócio - Plano estratégico de recursos humanos - Orientação a gestores para que cumpram o papel de gestão de seu pessoal - Gestão de banco de talentos - Apoio como agente de mudanças 	<ul style="list-style-type: none"> - Desenvolvimento e gestão de processos de RH - Administração de folha de pagamentos e de benefícios - Domínio da legislação trabalhista - Controle de litígios trabalhistas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Recrutamento e seleção - Plano de carreira - Compensação e benefícios - Programas de desenvolvimento de pessoal - Sistemas de avaliação de desempenho - Programas motivacionais - Saúde e segurança ambiental - Apoio aos executivos em suas funções como reais gestores de gente 	<ul style="list-style-type: none"> - Comunicação interna - Gestão de ferramentas virtuais de network e comunicação - Avaliação de clima organizacional e proposição de ações de melhoria - Relações sindicais - Relações com entidades de RH e setoriais - Apoio à responsabilidade social corporativa.

Fonte: Bichuetti (2011, p. 63), com adaptações.

Para Bichetti (2011), as responsabilidades da gestão de pessoas são diversas e amplas. Além de atividades de cunho administrativas, operacionais e estratégicas, são aliados os aspectos relacionais. Após elencar conceitos, práticas e responsabilidades da gestão de pessoas, em seguida será abordado o sujeito que se faz objeto do presente estudo, o gestor de pessoas.

3.2 O GESTOR DE PESSOAS E O ADMINISTRADOR DE RECURSOS HUMANOS

A expressão Administração de Recursos Humanos e Gestão de Pessoas tem sido paradoxal. Se a intenção é influenciar as práticas desse setor por sua própria função, os profissionais devem estar dispostos a mudar seus antigos conceitos e aprimorar seus conhecimentos. Profissionais pertencentes a outras áreas funcionais possuem: foco em resultados definidos, corpo comum de conhecimento, competências essenciais, padrões éticos mantidos por jurisdição corporativa e papéis claros. Ulrich (2004) descreve mitos que impediriam a Administração de Recursos Humanos de ser considerada como profissão, demonstrados no **quadro 3**.

Quadro 1: Mitos e realidades do RH

Antigos Mitos	Novas realidades
As pessoas ingressam na área de RH por gostarem de pessoas	A área não é destinada à terapia empresarial. Os profissionais devem criar práticas que tornem os funcionários mais competitivos e não mais satisfeitos.
Qualquer um pode ser da área	As atividades de RH são baseadas em teoria e pesquisa. Os profissionais precisam dominar tanto teoria quanto a prática.
O RH lida com o lado maleável da empresa e, portanto, não é responsável	O impacto das práticas de RH, sobre os resultados empresariais podem e devem ser mensurados. Os profissionais da área necessitam compreender como traduzir seu trabalho em desempenho financeiro.
O RH se concentra em custos, que precisam ser controlados	As práticas de RH precisam criar valor pelo incremento do capital intelectual da empresa. Os profissionais da área precisam adicionar valor e não reduzir custos.
A missão do RH deve ser a polícia política e patrulha da saúde e felicidade	Não cabe à função de RH obediência, e sim aos gestores. As práticas de RH não existem para fazer funcionários felizes, mas para ajudá-los a se envolverem. Os profissionais da área devem ajudar os gestores a envolver os funcionários e a administrar políticas.
O RH é cheio de modismos	As práticas de RH evoluíram com o tempo. Os profissionais precisam encarar seu trabalho corrente como parte de uma cadeia evolutiva, e explicá-lo com menos jargão e mais autoridade.
O RH é ocupado por pessoas simpáticas	Às vezes, as práticas de RH devem forçar debates vigorosos. Os profissionais da área devem ser provocadores e desafiadores e, ao mesmo tempo, encorajadores.
RH é função de RH	O trabalho do RH é tão importante aos gerentes de linha quanto são as finanças, a estratégia e outros domínios empresariais. Os profissionais da área devem se unir aos gerentes no desbravamento de questões de RH.

Fonte: Ulrich (2004, p. 35), com adaptações.

Ao gestor de pessoas geralmente são designadas às funções tradicionais para contratação, desenvolvimento, remuneração, benefícios, comunicação e assim por diante, o que, de certa forma, reflete um paradigma que domina o RH durante os últimos 40 anos: garantir que ele seja administrado de maneira cada vez mais inovadora e eficiente. Na perspectiva de Ulrich (2004), são enfatizados os resultados que esses profissionais poderão gerar – produtos, garantias e resultados do trabalho do RH e não somente as práticas realizadas por estes.

Uma análise da área de gestão de pessoas enfocando não somente o que pode ser praticado, mas também que resultados que poderão ser obtidos divergem das crenças e hipóteses tradicionais sobre profissionais, as práticas e os departamentos de RH. Para Ulrich (2004), os profissionais devem tornar-se parceiros, participantes e pioneiros. Eles são mais que pessoas que passam e, por acaso, recebem atribuições de trabalho nessa área; são especialistas com base teórica, movidos por competências e trazem consigo um corpo de conhecimento para tomar decisões empresariais informadas.

As práticas de RH são processos organizacionais que podem ampliar as competências individuais e as capacidades organizacionais. Quando as práticas estão ajustadas às necessidades de clientes internos e externos, as empresas têm mais chance de se tornarem bem-sucedidas.

Ulrich *et al.* (2011) afirmam que, durante mais de vinte anos, uma das preocupações foi definir o que significava um profissional de RH bem sucedido, buscando várias maneiras de determinar os elementos essenciais da eficácia. Enunciaram sobre papéis do RH (a identidade e a reputação), as atividades do RH (o trabalho diário) e as competências do RH (conhecimento, habilidade e capacidades profissionais), e concluem que papéis e atividades se unem para formar as competências dos profissionais de RH.

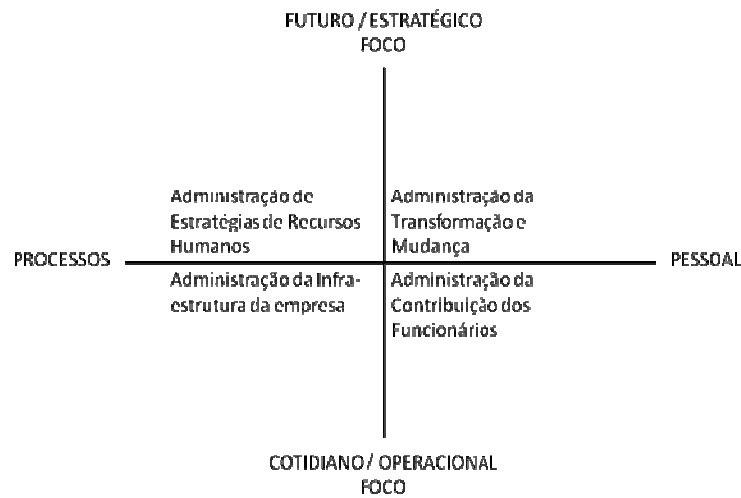
Ainda de acordo com Ulrich (2004), as chaves para a criação de organizações competitivas residem no modo como as pessoas são tratadas, os profissionais são comandados e o trabalho de uma organização é coordenado. As ferramentas para criar tais organizações provinham da redefinição e aprimoramento dos recursos humanos. A comunidade de RH consistia naqueles indivíduos, de toda a organização, que se dedicassem a acionar práticas de RH para arquitetar e integrar capacidades organizacionais que pudessem criar valor e produzir resultados.

Assumir o papel de profissional da área significa ir além do passar do trabalho operacional para o estratégico; significa aprender a dominar tanto os processos operacionais e estratégicos como o pessoal, aceitando a responsabilidade pela consecução de resultados e construindo, ao mesmo tempo, o compromisso comum necessário para obter esses resultados.

Os papéis desempenhados pelos profissionais da área são múltiplos e não singulares. Eles devem desempenhar papéis operacionais e ao mesmo tempo estratégicos, assumindo responsabilidades por metas qualitativas e quantitativas no curto e longo prazo. Para adicionar valor às empresas cada vez mais complexas, é necessário desempenho de papéis mais complexos e, às vezes, paradoxais.

Para criar valor e obter resultados, os profissionais da área precisam começar não pelo foco nas atividades ou no trabalho, mas pela definição das metas, as quais garantem os resultados de seus trabalhos. Com as metas definidas, podem-se estipular papéis e atividades de parceiros empresariais.

Figura 1: Papéis de RH na construção de uma organização competitiva



Fonte: Ulrich (2004, p. 40), com adaptações.

No modelo de múltiplos papéis para a Administração de Recursos Humanos desenvolvido por Ulrich (**figura 1**), os dois eixos representam o foco e as atividades do profissional da área. O foco é projetado do estratégico de longo prazo ao operacional de curto prazo. Os gestores de pessoas precisam aprender a ser ao mesmo tempo estratégicos e operacionais, concentrando-se no longo e no curto prazo. As atividades se estendem da administração de processos (ferramentas e sistemas de RH) à administração de pessoal. Esses dois eixos delineiam os quatro papéis principais de RH: (1) da administração de estratégias de RH, cuja atividade era de ajuste das atividades de RH, à estratégia organizacional e, como resultado, a execução da estratégia; (2) da administração de infraestrutura da empresa, em que a atividade era a de reengenharia dos processos da organização, tendo como resultado a construção de uma infraestrutura eficiente; (3) da administração da contribuição dos funcionários, que consistia nas atividades de ouvir e responder aos funcionários e, como resultado, aumento do envolvimento e das capacidades dos funcionários; e (4) a administração da transformação e da mudança, onde a atividade consiste em gerir a transformação e a mudança, obtendo como resultado a criação de uma organização renovada e competitiva.

Para Bohlander e Snell (2009), gerenciar pessoas é tarefa de todo gerente, e as empresas de sucesso são as que combinam a experiência do gerente de linha com conhecimentos específicos de especialistas de RH para desenvolver e utilizar ao máximo os talentos de seus funcionários.

As questões relacionadas às pessoas raramente são de responsabilidade exclusiva da gestão de pessoas agindo sozinha. Observa-se que o gestor de pessoas atua conjuntamente

com o gerente de linha para tratar de questões relacionadas às pessoas da organização. Cabe à gestão de pessoas cada vez mais um papel maior no planejamento e na tomada de decisão da alta gerência, tendência que reflete a consciência crescente entre executivos de que a gestão de pessoas pode dar contribuições importantes ao sucesso de uma organização.

Após os esclarecimentos conceituais acerca da gestão e do gestor de pessoas, bem como os modelos pertinentes à área, passaremos a abordar a gestão de pessoas sob a perspectiva do filósofo e pensador Michel Foucault.

3.3 A GESTÃO DE PESSOAS E A PERSPECTIVA FOUCAULTIANA

Para Davel e Vergara (2001), a Gestão de Pessoas, tradicionalmente conhecida como Administração de Recursos Humanos (ARH), tem-se apoiado, fundamentalmente, em técnicas, instrumentos e modelos, integrando, ao longo das décadas, variáveis como estratégia e ambiente. Para os autores supracitados, a constituição da ARH como campo teórico e prática social tem sido calcada em uma “visão racional, objetiva e normativa dos indivíduos na organização, privilegiando um tratamento às pessoas como recursos disponíveis para a produção de bens e serviços” (DAVEL; VERGARA, 2001, p. 32), sendo as pessoas transformadas em objetos dos quais as organizações dispõem, e suas relações tomam o caráter de propriedade.

A abordagem foucaultiana com enfoque na gestão de pessoas envolve críticos da gestão que fazem uso de série de temas e conceitos centrais do projeto de Foucault como uma forma de re-estruturar a área (BARRATT, 2003).

Para Burrell (1998), na estrutura teórica que sustenta o período genealógico, tem-se o momento em que estudiosos foucaultianos da Administração de Recursos Humanos têm sua interpretação. Sob esse enfoque, o projeto de Foucault pode ser concebido como uma elaboração e exploração das inter-relações e conexões entre os conceitos de sujeito, saber e poder, que deslocam as conotações convencionais de cada um desses conceitos.

Essas conexões do pensamento foucaultiano com a Gestão de Pessoas encontra nos estudos de Townley a associação dos conceitos de disciplina e do poder disciplinar. Townley (1998) indica a importância de examinar os procedimentos da Gestão de Pessoas para perceber como elas estruturam as relações sociais na organização, em vez de utilizar-se de um modelo idealizado para identificar essas práticas. Relembrando que, para Foucault, o sujeito é

continuamente construído pelas relações sociais, discursos e práticas, ou seja, constituído pela relação saber-poder.

As práticas e procedimentos como análise de cargos, avaliação de desempenho e seleção são abordadas pela autora em termos de constituição de pessoas em objetos de saber e, por consequência, capazes de serem administradas de forma específica. A Gestão de Pessoas proporcionaria as maneiras pelas quais atividades e pessoas tornam-se conhecidas e governáveis.

Townley (2001) menciona que o sujeito é sempre produto das técnicas sociais do poder, via processos de objetivação e subjetivação, sendo as práticas de Gestão de Pessoas analisadas como tecnologias disciplinares que permitem às pessoas serem classificadas, medidas e ordenadas em uma sequência particular. Trata-se de dispositivos que observam e avaliam as pessoas, criando líderes e seguidores, selecionadores e candidatos, avaliados e avaliadores. Por meio da classificação e medição, as pessoas tornam-se conhecidas.

A Gestão por Competência, prática considerada recente na Gestão de Pessoas, é, de acordo com Townley (1998), um tipo de mecanismo de exame de traços de personalidade, onde, para cada grupo de competências, a pessoa é apresentada com variados componentes do *self* – motivos, traços, imagens próprias, habilidades – que devem ser conhecidos, examinados e mensurados.

O exame não é um processo neutro de aquisição de informação; é também uma oportunidade para estabelecimento de normas. Dessa forma, as práticas organizacionais não são simples processos de acesso ao conhecimento adquirido pelas pessoas; são também atos para constituir a pessoa, fornecendo-lhe certa identidade, sempre vista como contingente, provisória em processo contínuo (TOWNLEY, 1998).

Barratt (2003) afirma que a Gestão de Pessoas contribui para o ordenamento dos sujeitos nas relações de trabalho, fornecendo maneiras sutis de vigilância, através da fiscalização, comparação, julgamento e punição do sujeito no trabalho. Outras técnicas familiares à Gestão de Pessoas como a avaliação de desempenho ou a entrevista de seleção fazem parte da grande teia de vigilância e monitoramento, caracterizando o que Foucault chama de poder disciplinar, sugerindo um olhar panóptico, induzindo seres humanos a controlarem-se a si mesmos ou, ainda, a performance de auto-regulação.

Outros pesquisadores, indicando os limites da perspectiva foucaultiana (FINDLAY; NEWTON, 1998) argumentam a respeito da necessidade de considerar o contexto histórico e social no qual as práticas da Gestão de Pessoas estão situadas, considerando os processos sociais por meio dos quais as pessoas reagem em relação a práticas discursivas.

Para Townley (2001), a perspectiva foucaultiana introduz uma análise alternativa das relações de troca no trabalho, tendo Foucault aversão às categorias autoevidentes, o foco não recai nas instituições (o mercado, a administração) nem nos indivíduos (agentes). Ainda de acordo com este autor, a análise não é conduzida por considerações *do que* (o mercado, a administração), nem *por que* (a eficiência, negligência, problemas de confiança, etc.), mas *do como*.

Gerir pessoas é um dos principais requisitos de uma organização empregadora, coordenar grande número de pessoas necessita de desenvolvimento de técnicas que permitam que as pessoas sejam gerenciadas em massa. Townley (2001) afirma que gerenciar os empregados requer um vocabulário, isto é, um meio de conhecer as populações e modos de representá-las e ordená-las. As disciplinas proporcionam *tableaux vivants* (quadros vivos), que transformam multidões confusas, inúteis ou perigosas em multiplicidades ordenadas. As disciplinas começam com a distribuição dos indivíduos no espaço, localizando-os ou fixando-os conceitualmente.

A distribuição pode ser realizada através de técnicas, sendo identificadas três maneiras por Foucault: enclausuramento (a criação de espaço fechado), partição (cada indivíduo tem seu próprio lugar e cada lugar, um indivíduo) e hierarquização (a ordenação dos indivíduos).

Como mencionado anteriormente, poder e disciplina são temáticas de bastante discussão na perspectiva foucaultiana para a Gestão de Pessoas. Pagès *et al.* (2006) concordam com Foucault, no sentido de que o poder não se aplica pura e simplesmente como uma obrigação ou uma proibição, aos que *não têm*; ele os investe, passa por eles, e através deles; apoia-se neles, do mesmo modo que eles, em sua luta contra esse poder, apoiam-se, por sua vez, nos pontos em que eles os alcança. Assim, o poder não se localiza apenas nas relações entre acionistas e trabalhadores, entre direção geral e administração.

As políticas de recursos humanos são práticas de poder, de acordo com Pagès *et al.* (2006), e possuem três características essenciais: são práticas ideológicas, são processos de mediação pluridimensionais e desenvolvem outros processos. As políticas de recursos humanos não são apenas procedimentos descritivos do modo de funcionamento da organização, também são fundamentos de uma produção ideológica: não se pode dissociar os procedimentos, os dispositivos e os discursos destes dispositivos, da maneira como funciona, como são vividos pelos indivíduos.

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A definição dos procedimentos metodológicos propicia ao pesquisador a adequada administração da subjetividade nas pesquisas sociais. No presente estudo, que contempla a temática da constituição do sujeito, utilizou-se de pesquisa documental, visto que a análise de documentos propicia a emergência de reflexões e discursos do sujeito em estudo. O estudo é caracterizado como qualitativo e descritivo, com utilização de análise documental, que auxilia no entendimento sobre a maneira como eventos, acontecimentos e discursos são construídos, fornecendo material sobre os quais foram baseadas investigações mais aprofundadas.

Godoi, Mello e Silva (2006) afirmam que a pesquisa qualitativa é um conceito que abrange várias formas de pesquisa e auxilia a compreensão e a explicação de fenômenos sociais com o menor afastamento possível do ambiente natural. Este tipo de pesquisa responde a questões muito particulares e nas ciências sociais se ocupa com um nível de realidade que não pode ou não deveria ser quantificado, trabalhando com o universo dos significados, dos motivos, das aspirações, das crenças, dos valores e das atitudes (MINAYO, 2007).

Outra característica da pesquisa qualitativa “é que ela geralmente oferece descrições ricas e bem fundamentadas, além de explicações sobre processos em contextos identificáveis” (VIEIRA, 2006, p. 18).

No que se refere à tipologia, define-se como pesquisa descritiva sendo aquela que observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos (variáveis) sem manipulá-los (CERVO; BERVIAN, 1996), visando neste estudo à compreensão da constituição do gestor de pessoas, através da perspectiva foucaultiana.

4.1 A PESQUISA DOCUMENTAL

A pesquisa documental, apesar de pouco utilizada, deve ser apreciada e valorizada. A riqueza de informações que podem ser extraídas e resgatadas através dos documentos justifica seu uso em várias áreas das ciências humanas e sociais, possibilitando a ampliação no entendimento de objetos cuja compreensão necessita de retomada histórica. Para Ludke e André (1986), esta se constitui numa técnica

importante na pesquisa qualitativa, seja complementando informações obtidas por outras técnicas, seja desvelando aspectos novos de um tema ou problema.

Diversas são as maneiras nas quais os pesquisadores poderiam conceituar um documento e estruturar questões de pesquisa adequadamente. Para alguns, o documento representa um reflexo da realidade, torna-se um meio através do qual o pesquisador procura uma correspondência entre sua descrição e os eventos aos quais se refere. Em contraste, outras abordagens “consideram os documentos como representativos dos requerimentos práticos para os quais foram construídos” (MAY, 2004, p. 212), sendo o documento possuidor de “significação não declarada”, tomado como representativo de algum padrão social ou valor subjacente. Porém, neste estudo, considerando a perspectiva de Foucault, não se busca um significado oculto, mas, sim, através dos enunciados que emergem dos documentos, compreender as práticas e dispositivos que constituem o gestor de pessoas.

Como fontes documentais, May (2004) inclui documentos históricos (leis, declarações estatutárias) e também relatos de pessoas sobre incidentes ou períodos, nos quais elas estiveram envolvidas de fato. A literatura sobre a classificação de documentos tende a três grupos principais: o primeiro grupo refere-se aos documentos primários, secundários e terciários; o segundo, aos documentos públicos e os privados; e o terceiro grupo se refere às fontes solicitadas e não solicitadas.

As fontes primárias dizem respeito àqueles materiais que são escritos ou coletados pelos que testemunharam de fato os eventos que descrevem. Já as fontes secundárias, ao descrito após um evento que o autor não testemunhou pessoalmente, tendo o pesquisador que estar ciente dos potenciais problemas na produção desses dados. E, finalmente, as fontes terciárias são aquelas que capacitam o pesquisador a localizar outras referências.

Neste estudo, as fontes documentais são do tipo secundárias, representadas pelas publicações científicas e não científicas, além de outros documentos sugeridos a partir da análise destes. Os detalhes destes documentos são listados na próxima sessão.

A pertinência da utilização de documentos como fonte de pesquisa é ressaltada por Foucault (1997), pois, desde que existe a disciplina da História, são usados documentos, com interrogações a seu respeito, não apenas buscando o que eles queriam dizer, mas se eles diziam a verdade, e com que direito podiam pretendê-lo, se eram sinceros ou falsificadores, bem informados ou ignorantes, autênticos ou alterados. Para o autor, a História mudou sua concepção acerca da utilização dos documentos,

ela considera como sua tarefa primordial, não interpretá-lo [o documento], não determinar se diz a verdade nem qual é seu valor expressivo, mas sim, trabalhá-lo no interior e elaborá-lo: ela o organiza, recorta, distribui, ordena e reparte em níveis, estabelece séries, distingue o que é pertinente do que não é, identifica elementos, define unidades, descreve relações (FOUCAULT, 1997, p. 7).

A história, em sua forma tradicional, se dispunha a “memorizar” os monumentos do passado, transformá-los em documentos e fazer falarem estes rastros, que raramente são verbais. Nos dias atuais, a história é o que transforma os documentos em monumentos e desdobra, onde se decifravam rastros deixados pelos homens, onde se tentava reconhecer em profundidade o que tinham sido, uma massa de elementos isolados, agrupados, tornados pertinentes, inter-relacionados, organizados em conjunto (FOUCAULT, 1997).

Para o autor, houve um tempo em que a arqueologia, como disciplina dos monumentos mudos, dos rastros inertes, dos objetos sem contexto e das coisas deixadas pelo passado, voltava-se para a história e tomava sentido pelo restabelecimento de um discurso histórico. A história nos dias atuais se volta para a arqueologia para descrição intrínseca do monumento.

Como mencionado anteriormente, Foucault afirma que o importante não é definir ou conceituar o poder, pois, desta forma, estaríamos equivocados na afirmativa de que o poder é isto ou aquilo. O poder é algo abstrato. Existem, sim, relações de poder e, portanto, devemos centrar nossos esforços para a análise de seus mecanismos. E esse mecanismo do poder não é do “tipo repressivo”, mas “é guerra, guerra prolongada por outros meios” (FOUCAULT, 1982, p. 176).

Quanto se aborda o poder, Foucault enumera algumas regras ou precauções metodológicas para a condução de pesquisas que buscam a compreensão das relações de poder. A primeira Regra seria a da imanência, buscando localizar “qual exigências do poder - econômicas ou ideológicas - fizeram pesar mecanismos de proibição” (FOUCAULT, 2011, p. 108), de ordem geral, no interior das organizações. Partindo-se dos chamados “focos locais” de poder-saber, o autor exemplifica as relações que se estabelecem entre penitente e confessor.

A Regra das variações contínuas não busca quem tem o poder e nem quem é privado de poder ou quem tem o direito de saber, ou é mantido à força na ignorância, mas busca “o esquema das modificações que as correlações de força implicam através de seu próprio jogo” (FOUCAULT, 2011, p. 109). Dessa forma, as distribuições de poder e as apropriações de saber não representam mais do que cortes instantâneos em

processos, seja de inversão da relação, seja de aumento simultâneo dos dois termos. As relações de poder-saber não são formas dadas de repartição, são “matrizes de transformações” (FOUCAULT, 2011, p. 110, grifos do autor).

A regra do duplo condicionamento menciona que “nenhum foco local”, nenhum “esquema de transformação” poderia funcionar se, através de uma série de encadeamentos sucessivos, não se inserisse, no final das contas, em uma estratégia global. E, inversamente, nenhuma estratégia poderia proporcionar efeitos globais a não ser apoiada em relações precisas e tênues que lhe servissem, não de aplicação e consequência, mas de suporte e ponto de fixação. “Deve-se pensar em duplo condicionamento, de uma estratégia, através de uma especificidade das táticas possíveis e, das táticas, pelo invólucro estratégico que as faz funcionar” (FOUCAULT, 2011, p. 110).

A quarta regra mencionada pelo autor diz respeito à polivalência tática dos discursos, onde afirma que é justamente no discurso que vêm a se articular poder e saber. O discurso deve ser concebido como uma série de segmentos descontínuos, cuja função tática não é uniforme e nem estável.

Não se deve imaginar um mundo do discurso dividido entre o discurso admitido e o discurso excluído, ou entre o discurso dominante e o dominado; (...) mas como uma multiplicidade de elementos discursivos que podem entrar em estratégias diferentes. (...) Os discursos, como os silêncios, nem são submetidos de uma vez por todas ao poder, nem opostos a ele. (...) pode ser instrumento e efeito de poder. O discurso veicula e produz poder; reforça-o, mas também o mina, expõe, debilita e permite barrá-lo (FOUCAULT, 2011, p. 111-112).

4.2 DELIMITAÇÃO DO PROBLEMA

4.2.1 Perguntas de pesquisa

Para delimitação do problema, optou-se pela utilização de perguntas de pesquisa em substituição às hipóteses, especialmente ao considerar a natureza do estudo, tratando de uma realidade social, a do sujeito gestor de pessoas e a sua constituição no decorrer dos tempos: busca-se compreender como ocorreu essa constituição sem que se façam suposições acerca da temática.

Com base nos objetivos específicos, formularam-se as seguintes perguntas de pesquisa:

1. Quais práticas discursivas perpassaram a constituição do gestor de pessoas?
2. Quais dispositivos atuaram na constituição do gestor de pessoas?
3. Qual a relação entre práticas discursivas e dispositivos na constituição do gestor de pessoas?

4.2.2 Nível de análise e recorte da pesquisa

Para analisar a compreensão do gestor de pessoas, optou-se pela definição de um recorte ou, na perspectiva foucaultiana, um acontecimento discursivo que, de alguma forma, tenha proporcionado modificações nos enunciados da gestão de pessoas.

A gestão de pessoas começou a ter notoriedade mundial a partir de meados de 1930 com os estudos de Hawthorne e o discurso das Relações Humanas. Posteriormente e, aos poucos, outros aspectos começam a emergir para as discussões na área.

Especificamente, neste estudo, considera-se, no Brasil, a década de 1980 como perspectiva discursiva. Nesse período, o país sofreu reflexos de épocas anteriores de expansão e, de acordo com estudiosos, a administração adequada dos recursos humanos nas organizações se configuraria como desafio para o período. Assim, surgem discussões acerca das atribuições dos administradores de recursos humanos, bem como um aumento considerável nas publicações referentes à temática.

Ainda, no referente ao recorte, este é caracterizado como do tipo transversal, pois os dados foram coletados em único momento (RICHARDSON, 2008), mas remetem a períodos anteriores, tendo uma perspectiva longitudinal. O recorte ou acontecimento discursivo não se apresenta como domínio limitador, mas como ponto de partida, visto que os estudos foucaultianos não se prendem à ordem cronológica. Portanto, os documentos consultados podem, de alguma maneira, remeter a enunciados não representados neste recorte, podendo o pesquisador referir-se a outros momentos.

4.3 COLETA E ANÁLISE DOS DADOS

Esta seção teve como objetivo delinear os procedimentos seguidos no que concerniu à coleta e análise dos dados. Primeiramente, foram apresentados os documentos selecionados para a pesquisa e, na sequência, a análise de dados.

4.3.1 Seleção dos documentos

Para resgatar os discursos da Gestão de Pessoas, e conseqüentemente do gestor, foram utilizadas publicações científicas pela sua periodicidade, como forma de caracterizar os discursos de uma época, além de seu rigor científico. Outras publicações, ditas não científicas, destinadas aos profissionais da administração e gestores de pessoas, também foram consultadas. De acordo com a Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT), uma publicação periódica científica é

Um dos tipos de publicações seriadas, que se apresenta sob a forma de revista, boletim, anuário etc., editada em fascículos com designação numérica e/ou cronológica, em intervalos pré-fixados (periodicidade), por tempo indeterminado, com a colaboração, em geral, de diversas pessoas, tratando de assuntos diversos, dentro de uma política editorial definida, e que é objeto de Número Internacional Normalizado (ISSN) (NBR 6022, 2003, p. 2).

As revistas científicas são publicações periódicas destinadas a promover o progresso da ciência ou de estudos específicos, visto que geralmente são dirigidas a determinadas áreas de interesse. Em seu conteúdo, são encontrados artigos submetidos a revisões por pares, com intuito de assegurar que tais submissões sigam procedimentos que atestem a validade científica e pertinência da publicação. Geralmente, contemplam área específica do conhecimento, tendo rigor científico, e podem ser utilizadas por pesquisadores para (re)aplicar o método e verificação dos resultados propostos. Cada artigo se torna um documento científico, de caráter permanente, à disposição para consultas pelas áreas interessadas.

Como critério de seleção das publicações científicas utilizadas neste estudo, consideraram-se aquelas que possuem o estrato A2 e B1, pertencentes à área de avaliação Administração, Ciências Contábeis e Turismo, de acordo com a classificação da Capes². As publicações selecionadas para a pesquisa são exibidas nos **quadro 4**

² Atualizada em 2012.

(estrato A2) e **quadro 5** (estrato B1) . Considerou-se, além da periodicidade, início da publicação, pertinência à temática Gestão de Pessoas. Os detalhes dessas publicações são exibidos na sequência.

Diferentemente das publicações científicas, as ditas não científicas (profissionais) não possuem rigor científico, sendo mais de cunho informativo, destinadas a determinado público. No Brasil, diversos são os títulos das publicações designadas aos profissionais, em que a administração e áreas afins são detentoras de várias publicações, tendo como diferencial a forma de abordagem, bem como editorial e público destinado.

Quadro 2: Publicações científicas (A2) para pesquisa documental

ISSN	Título	Período de Publicação	Assunto / Foco	Periodicidade
1413-585X	Organizações & Sociedade (Impresso)	1993-1996 1997-2004 2005 - atual	Abriga artigos sobre organizações, públicas, privadas e do terceiro setor voltados para as áreas de gestão de pessoas, teorias e cultura organizacional, gestão do conhecimento, gestão ambiental, gestão pública, estratégia, desenvolvimento e poder local, aprendizagem organizacional, processo decisório, reestruturação do trabalho, ética e diversidade nas organizações, ou seja, todos os movimentos que definem a sociedade contemporânea.	Semestral Quadrimestral Trimestral
1984-9230	Organizações & Sociedade (Online)			
1981-5700	RAC Eletrônica	2007-2009	Publica artigos resultantes de pesquisa teórico-empírica de diferentes perspectivas teóricas e metodológicas, que contribuam para o avanço e a difusão de novos conhecimentos nas áreas da Administração e das Ciências Contábeis.	Quadrimestral
1415-6555	RAC. Revista de Administração Contemporânea (Impresso)	1997-2008	Publica artigos de desenvolvimento teórico e trabalhos teórico-empíricos nas áreas da Administração e de Ciências Contábeis	Quadrimestral
1982-7849	RAC. Revista de Administração Contemporânea (Online)	2009- atual	Publica artigos de desenvolvimento teórico e trabalhos teórico-empíricos nas áreas da Administração e de Ciências Contábeis	Trimestral
0034-7590	RAE (Impresso)	1961-atual	Publica artigos de desenvolvimento teórico, trabalhos empíricos e ensaios, da administração e áreas afins.	Bimestral
1676-5648	RAE Eletrônica (Online)	2002-2010	Publica artigos de desenvolvimento teórico e trabalhos teórico-empíricos nas áreas da Administração.	Semestral
0034-7612	Revista de Administração Pública (Impresso)	1967-atual	Concentrando esforços para servir de instrumento indispensável ao aperfeiçoamento continuado de pesquisadores, professores, gestores e atores sociais e políticos comprometidos com a efetividade e a equidade da ação pública.	Bimestral

Fonte: Elaborado pela autora.

Após exibir as características gerais das publicações científicas classificadas como A2 (**quadro 4**), abordar-se-á, em separado, cada publicação, com o objetivo de compreender os discursos e enfoques das publicações.

A Revista Organizações e Sociedade (O&S) é uma publicação trimestral que tem como propósito disseminar a produção de conhecimento em Administração e áreas afins. Os artigos publicados configuram um amplo espectro epistemológico e com

ênfase em relevante densidade teórica e metodológica. Ao lado de artigos alinhados com o *mainstream*, abre significativo espaço para artigos localizados na fronteira do conhecimento, acolhendo temáticas não convencionais. A revista contempla artigos sobre organizações públicas, privadas e do terceiro setor, que abrangem multidisciplinaridade, articulando dialeticamente as organizações no contexto de compreensão da sociedade contemporânea (O&S, 2012).

Já a RAC-Eletrônica é uma revista que tem como missão contribuir para a difusão, reflexão e o entendimento aprofundado da Administração mediante a divulgação de trabalhos de pesquisa empírica oriundos da comunidade da Associação Nacional de Programas de Pós-graduação e Pesquisa em Administração – ANPAD (RAC- Eletrônica, 2012).

No ano de 2009, em função da transformação da RAC – Revista de Administração Contemporânea - em uma publicação também exclusivamente *online* para atendimento às premissas de acessibilidade do Sistema Qualis da CAPES, essa mudança trouxe como consequência uma maior redundância entre as duas publicações, ocasionando a descontinuidade da RAC-Eletrônica e incorporando-a à linha editorial da RAC. Desse modo, a RAC-Eletrônica teve seu último número publicado em janeiro de 2009.

A Revista de Administração Contemporânea (RAC) tem como missão contribuir para o entendimento aprofundado da Administração e das Ciências Contábeis mediante a divulgação de trabalhos de pesquisa, análises teóricas, documentos, notas e resenhas bibliográficas que possam subsidiar as atividades acadêmicas e a ação administrativa em organizações públicas e privadas.

A RAC teve sua publicação impressa até o ano de 2008, permanecendo, a partir de então, somente como publicação online. Embora contemple artigos que tragam contribuições à prática gerencial, ela não é uma revista orientada à prática no ambiente de mercado, mas, sim, à comunidade acadêmica (RAC, 2012). Desta forma, não há publicação de artigos que tratem apenas da aplicação de modelos e ferramentas gerenciais em organizações, ou mesmo análise de casos que não tenham contribuição ao avanço do conhecimento teórico ou resultados empíricos de claras implicações acadêmicas.

A Revista de Administração de Empresas (RAE), publicada pela Fundação Getulio Vargas - Escola de Administração de Empresas de São Paulo - é a primeira revista científica brasileira na área, lançada em maio de 1961 e, desde então, tem sua

publicação ininterrupta (RAE, 2012). Tem como missão fomentar e disseminar a produção de conhecimento em Administração, promovendo a integração da comunidade científica brasileira às comunidades científicas mundiais no campo da Administração.

De acordo com publicações (RAC- eletrônica, 2008), a RAE aparece como a revista de maior fator de impacto na área de administração, com diferença significativa para os demais periódicos brasileiros. O estudo sinaliza também que revistas com alto fator de impacto diferenciam-se das demais em número de citações, uma vez que seus artigos têm penetração não somente no meio acadêmico, mas também no meio empresarial.

A coleta de dados na Revista RAE teve seu início nos primeiros números da publicação, em 1961, visto que é o período que se enquadra o recorte proposto pelo estudo. Nas publicações de 1961 até 1989, disponíveis na home-page da revista, não há resumos. Dessa forma, para elencar os documentos pertinentes, foram vistoriados o título, as palavras-chave e, ainda, verificado o documento na íntegra, buscando pelos objetivos do estudo, certificando-se, dessa forma, da pertinência ou não do documento para o presente estudo. Já, a partir de 1990, são disponibilizados os resumos dos artigos, facilitando a verificação da pertinência do documento. São verificadas todas as seções da publicação, como editorial, artigos, pensata e indicações bibliográficas.

A RAE-eletrônica é uma revista generalista na área de Administração de Empresas e busca atender a um espectro amplo de domínios de conhecimento, perspectivas e questões. Foi lançada em janeiro/2002, com perfil acadêmico-científico, dedicada a professores, pesquisadores e estudantes de Administração e áreas afins. Um dos objetivos do lançamento da RAE-eletrônica foi ganhar agilidade na veiculação de trabalhos inéditos em Administração. Além disso, a gratuidade de acesso e abrangência de acesso proporcionadas pela internet oferecem maior visibilidade aos colaboradores da RAE-eletrônica.

Criada em 1967, a Revista de Administração Pública (RAP) é um dos mais importantes e influentes periódicos da área, concentra esforços para servir de instrumento indispensável para a profissionalização continuada de executivos comprometidos com a modernização das organizações. Sua missão é estabelecer e acompanhar a agenda das principais temáticas contemporâneas e prospectivas de gestão, promovendo o encontro entre o universo conceitual em evolução e as demandas da prática gerencial cotidiana de administradores orientados para mudanças (RAP, 2012).

Continuando com a caracterização dos periódicos utilizados neste estudo, são exibidas, no **quadro 3**, as publicações avaliadas como B1, descritas em seguida.

Quadro 3: Publicações Científicas (B2) para pesquisa documental

ISSN	Título	Período de Publicação	Assunto/Foco	Periodicidade
1983-8239	Caderno CRH (Online)	1987 – atual	Aceita a colaboração livre de textos inéditos, reconhecido interesse acadêmico e atualidade das ciências sociais, na forma de artigos, ensaios bibliográficos e resenhas.	Quadrimestral
1679-3951	Cadernos EBAPE.BR (FGV)	1980 -2002 2003 – atual	Publica ensaios teóricos e artigos qualitativos relacionados à área de Administração.	Trimestral.
0103-6513	RAI: Revista de Administração e Inovação	2004-2009 2010- atual	Tem como foco a publicação de contribuições científicas na área da inovação, elegendo como tema preferencial os processos de inovação tecnológica, das organizações e dos mercados..	Quadrimestral Trimestral.
0102-7182	RAM. Revista de Administração Mackenzie (Impresso)	2000-2007	Contempla as seções: Gestão Humana e Social nas Organizações, com publicações sobre o desenvolvimento das organizações com foco em questões sociais e humanas; Finanças Estratégicas, abriga trabalhos voltados para o tema de como as empresas e os indivíduos tomam decisões sobre captação e aplicação de recursos (financeiros e/ou não financeiros); e Recursos e Desenvolvimento Empresarial, com trabalhos que exploram o estudo dos recursos internos e externos às organizações como condicionantes da dinâmica competitiva, da evolução empresarial e da estratégia, discutindo aspectos da gestão organizacional.	Bimestral
0102-3772	RAM. Revista de Administração Mackenzie (Online)	2008-atual		
1982-6125	Revista de Administração (FEA-USP)	1947- 1967 1977 – atual	Publica artigos com ampla variedade de tópicos e práticas de Administração em diferentes setores industriais, áreas geográficas e especialidades funcionais	Trimestral
1516-1846	Revista de Ciências da Administração (CAD/UFSC)	1998-atual	A Revista de Ciências da Administração (RCA) tem como foco a divulgação da produção científica em Ciências da Administração, objetivando contribuir com a discussão e o desenvolvimento do conhecimento.	Quadrimestral

Fonte: Elaborado pela autora.

A Revista Quadrimestral de Ciências Sociais, Caderno CRH (UFBA), aceita a colaboração livre de textos inéditos, de reconhecido interesse acadêmico e atualidade das ciências sociais, na forma de artigos, ensaios bibliográficos e resenhas. Cada

número contém um dossiê temático sobre tema específico organizado a partir de autores convidados, de reconhecida experiência acadêmica, e que represente contribuição original ao debate, os quais são igualmente submetidos ao processo de revisão pelos pares (Caderno CRH, 2012).

O Cadernos EBAPE.BR é um periódico online que objetiva o debate de temas relevantes para a construção do conhecimento no âmbito da Administração, com base em abordagens interdisciplinares e críticas. Patrocinado pela Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getulio Vargas, foi publicado na versão online em 2003 com a missão de modernizar a série Cadernos EBAP (CADERNOS EBAP, 2012).

A Revista de Administração e Inovação – RAI - é resultado de um trabalho coletivo de pesquisadores que atuam nas áreas de ciências sociais aplicadas, especialmente em temas voltados para inovação. O projeto foi concebido pelo Núcleo de Política e Gestão Tecnológica da Universidade de São Paulo - PGT/USP - para viabilizar um veículo de comunicação de caráter científico, em meio digital, de estudos e pesquisas referenciados às áreas de política, economia e gestão da inovação (REVISTA RAI, 2012).

A Revista de Administração Mackenzie (RAM) é a revista científica bimestral do Programa de Pós-Graduação em Administração, do Centro de Ciências Sociais e Aplicadas (CCSA), da Universidade Presbiteriana Mackenzie, atualmente classificada pela CAPES como um periódico no estrato B1, na área de Administração, Ciências Contábeis e Turismo (REVISTA RAM, 2012).

A Revista de Administração da Universidade de São Paulo (RAUSP) é voltada para pesquisadores e praticantes de Administração. Com referência aos assuntos técnicos, os artigos cobrem todas as áreas de Administração, sendo: Empreendedorismo, Ensino, Pesquisa e Produção Acadêmica, Estratégia e Economia de Empresas, Estudos sobre Governança, Finanças e Contabilidade, Gestão Ambiental, Gestão Pública, Gestão Tecnológica, Marketing, Qualidade e Produtividade, Recursos Humanos, Organizações, Sustentabilidade e Tecnologia de Informação (RAUSP, 2012).

As publicações científicas constituíram-se como principal fonte de documentos, visto que relatam o discurso científico em determinada época. Dessa forma, esses periódicos foram pesquisados em sua totalidade.

Para caracterizar a publicação destinada aos profissionais da administração bem como da Gestão de Pessoas, foram pesquisadas publicações da década de 80 (primeiras

publicações dirigidas aos gestores de pessoas), buscando retratar os enunciados do período, consideradas fontes complementares de documentos, pois não há disponibilidade de todo o acervo, sendo pesquisadas as edições acessíveis.

Tais publicações são exibidas no **Quadro 4**, tendo suas especificidades apresentadas posteriormente.

Quadro 4: Publicações Não Científicas para pesquisa documental

Título	Período de Publicação	Periodicidade	Assunto/Foco	Outras informações
Revista de Recursos Humanos e Sociedade	1986-1990	Semestral	Temas variados.	Editores Cortez. Somente impresso.
Informação Profissional RH	1982-1992	Bimestral	Temas variados. Legislação.	Publicação da APAP.
RBA – Revista Brasileira de Administração	1989 – atual	Bimestral	Aborda temas variados, sob o ângulo das necessidades do administrador, do empreendedor, do empregado e do público em geral. As reportagens indicam caminhos para que o leitor possa colocar em prática a experiência reportada.	Publicação do Conselho Federal de Administração
Melhor Gestão de Pessoas	2004 – atual	Mensal	Leva aos profissionais de recursos humanos informações de qualidade, capaz de antecipar as principais tendências da área. A publicação traz cases, entrevistas com os grandes gurus de RH e reportagens sobre os principais temas que envolvem os gestores do mais importante capital de uma empresa: as pessoas.	Publicação oficial da Associação Brasileira de Recursos Humanos (ABRH- Nacional).

Fonte: Elaborado pela autora

Com publicação semestral da Cortez Editora, a Revista Recursos Humanos e Sociedade, iniciou suas publicações em 1986. Constituindo-se num espaço de manifestação de questões de recursos humanos, da teoria social e de temas da realidade brasileira (REVISTA RECURSOS HUMANOS & SOCIEDADE, 1988). Encerrou suas atividades em 1990.

Outra publicação destinada à área e que contribuiu para os debates em Recursos Humanos é a Revista RH Informação Profissional, uma publicação da Associação Brasileira de Recursos Humanos que, durante toda a década de 1980, discutiu os propósitos e desafios concernentes ao profissional de RH.

A Revista Brasileira de Administração - RBA - foi criada em 1989; é um instrumento oficial de divulgação do Conselho Federal de Administração (CFA). A Revista aborda temas variados, sempre sob o ângulo das necessidades do administrador, do empreendedor, do empregado e do público em geral. As reportagens indicam caminhos para que o leitor possa colocar em prática a experiência reportada (REVISTA RBA, 2012).

A Revista Melhor Gestão de Pessoas é a revista mensal da Associação Brasileira de Recursos Humanos (ABRH-Nacional), em parceria com a Editora Segmento, inteiramente voltada para gestores de pessoas. A publicação destina-se essencialmente aos que gerenciam o capital humano nas organizações. Historicamente, foi uma das primeiras a falar da necessidade do profissional de RH ter uma atuação estratégica (REVISTA MELHOR GESTÃO DE PESSOAS, 2012). A revista tem como objetivo contribuir para o desenvolvimento humano e organizacional. Para isso, suas matérias abordam as melhores práticas da área. A publicação trata de assuntos, como: gestão de pessoas, remuneração, benefícios, educação corporativa, comunicação, qualidade de vida, responsabilidade social, saúde e tecnologia para gestão de pessoas.

As listagens dos documentos selecionados nas publicações científicas mencionadas estão dispostas nos apêndices deste estudo. São exibidas informações gerais do documento, como: identificação do periódico, sua periodicidade, o título do artigo e seus autores.

4.3.2 Análise dos Dados

Após efetuar a pesquisa documental, procedeu-se a análise do *corpus* dos documentos selecionados, com o intuito de identificar um fio condutor para desenvolver a análise dos discursos e a constituição do gestor de pessoas. Para analisar os discursos, de acordo com a perspectiva de Foucault, fez-se necessário, primeiramente, recusar as explicações unívocas, as fáceis interpretações e igualmente a insistente busca do sentido oculto das coisas, práticas comuns quando se fala em analisar discursos. Para o autor, é preciso ficar simplesmente no nível da existência das palavras, das coisas ditas, sendo necessário trabalhar com o discurso, deixando-o aparecer na sua complexidade, que lhe é peculiar.

Neste estudo utilizou-se a Análise do Discurso (AD), nome atribuído a diferentes enfoques no estudo de textos, desenvolvidas a partir de diversas tradições teóricas e tratamentos em diferentes disciplinas, notadamente da Escola Francesa de AD. Embora existam diversos desdobramentos da AD, estes partilham de uma rejeição da noção realista de que a linguagem é simplesmente um meio neutro de refletir, ou descrever o mundo, e uma convicção da importância central da vida social.

Considerada como uma disciplina relativamente recente, atribui-se a AD às mais variadas definições, algumas amplas, quando considerada como um equivalente de “estudo do discurso”, ou restritivas quando distinguindo diversas disciplinas que tomam o discurso como objeto.

Charaudeau e Maingueneau (2008) afirmam que é difícil retraçar a história da análise do discurso, pois não se pode fazê-la depender de um ato fundador, visto que é resultante, ao mesmo tempo, da convergência de correntes recentes e da prática de estudos muito antigos de textos.

Os autores ressaltam a importância do ambiente dos anos 60 para compreender as correntes que moldaram o atual campo da análise do discurso, mencionando a etnografia da comunicação (GUMPERZ; HYMES, 1964), a análise conversacional de inspiração etnometodológica (GARFINKEL, 1967), a Escola Francesa, juntado ao desenvolvimento das correntes pragmáticas, às teorias da enunciação e à linguística textual.

As contribuições de outros domínios também são adicionadas, tais como a de “Foucault, que desloca a história das idéias para o estudo dos dispositivos enunciativos, ou a de Bakhtin, no que diz respeito, em particular, aos gêneros de discurso e à dimensão dialógica da atividade discursiva” (CHARAUDEAU; MAINGUENEAU, 2008, p. 43).

Para proceder à análise, um dos primeiros passos é a elaboração de um *corpus* (ORLANDI, 2012), que não se restringe a critérios empíricos, mas teóricos. Nesse tipo de análise não se almeja a exaustividade em relação ao objeto empírico, visto que ele é inesgotável. Isto porque, em definição, todo discurso se estabelece na relação com um discurso anterior e aponta para outro. “Não há discurso fechado em si mesmo, mas um processo discursivo do qual se pode recortar e analisar estados diferentes” (ORLANDI, 2012, p. 62).

A exaustividade almejada (chamada vertical) deve ser considerada em relação aos objetivos de análise e à sua temática. Essa exaustividade vertical, em profundidade,

leva a consequências teóricas relevantes, tratando os dados como fatos, acontecimentos discursivos.

4.3.2.1 Definição do *corpus*

Iniciou-se a análise pela configuração do *corpus* com delineamento de limites, fazendo recortes, na mesma medida em que se incide um primeiro trabalho de análise, com retomada de conceitos e noções, pois “a análise do discurso tem um procedimento que demanda um ir e vir constante entre teoria, consulta ao *corpus* e análise” (ORLANDI, 2012, p. 66). Esse procedimento foi pertinente ao longo do todo o trabalho.

A discussão da noção de enunciado empreendida por Foucault e sua articulação na Análise do Discurso explicita a eficácia teórico-metodológica desse conceito para esse campo disciplinar (FERNANDES, 2008, p. 65). Como é próprio da Análise do Discurso, não se pensa teoria sem pensar metodologia. Assim, a teorização desse conceito possibilita também refletir sobre a constituição do *corpus*.

O *corpus* do presente estudo compreendeu as publicações exibidas nos **Quadros 4 e 5**, além de outros documentos sinalizados a partir destes. Como perspectiva discursiva, consideraram-se os eventos ocorridos na década de 1980, período de transição no que tange à área de gestão de pessoas.

4.3.2.2 Recorte ou fragmentos discursivos

A seleção dos fragmentos do *corpus* para análise, o recorte ocorre quando o analista escolhe seu objeto de análise, selecionando pequenas partes, tendo em vista os objetivos do estudo.

No presente trabalho optou-se pela utilização do *software* Atlas.TI (2012), para a seleção e organização de tais fragmentos, considerando o volume de documentos analisados. Esta ferramenta proporcionou agilidade no tratamento e análise dos dados. Após, foi estabelecido uma lista de códigos (categorias) e famílias (subcategorias), relacionando os fragmentos selecionados com o *corpus* da pesquisa.

4.3.2.3 Constituição do sujeito Gestor de Pessoas

Conforme abordado no item da trajetória filosófica de Michel Foucault, o sujeito se constitui histórica e socialmente, nos períodos arqueológico, genealógico e ético, ressaltando que a figura do sujeito se faz presente em tais momentos. Para compreender a constituição do gestor de pessoas, optou-se pela escolha da *árvore de derivação dos enunciados*, proposta metodológica exibida em *A Arqueologia do Saber*, em resposta à pergunta **1**: Quais práticas discursivas perpassam a constituição do gestor de pessoas.

Para responder a questão **2**: Quais dispositivos atuaram na constituição do gestor de pessoas, foram utilizados aspectos exibidos em *A Ordem do Discurso*, mais especificamente nos procedimentos de controles externos e internos ao discurso, que auxiliarão no entendimento do espaço discursivo ocupado pelo gestor, bem como as contribuições das organizações/instituições, que, de alguma forma, influenciaram na constituição desse sujeito.

E, finalmente, a pergunta de pesquisa **3** - qual a relação entre práticas discursivas e dispositivos na constituição do gestor de pessoas? - foi respondida a partir dos elementos que surgiram em resposta às questões 1 e 2.

Árvore da Derivação do Discurso do Gestor de Pessoas

As abordagens da arqueologia e da genealogia foucaultianas são enfatizadas nesse estudo. Para sistematizar a análise, optou-se por tratá-las separadamente, embora o próprio autor mencione que não há essa ruptura, aqui somente para delinear mais adequadamente os conceitos que permeiam tais momentos.

Como mencionado no item 2.1.1, a arqueologia busca definir os discursos enquanto práticas que obedecem a regras, e não a pensamentos e obsessões que se ocultam ou se manifestam nos discursos. A arqueologia não faz uma análise das palavras, signos de outra coisa, nem uma análise das próprias coisas, objetos da experiência, designados pelas palavras; ela procura determinar as condições de existência do discurso tomado como acontecimento em relação com outros acontecimentos discursivos ou não. “O discurso é um conjunto de regras dado como

sistema de relações” (MACHADO, 1981, p. 171). Tais relações constituem o discurso em seu volume próprio, caracterizando-o como prática.

Foucault (1997) propõe uma descrição arqueológica por meio da análise das regularidades enunciativas, visto que o enunciado se relaciona a uma certa regularidade. O menor enunciado coloca em prática todo o jogo das regras, segundo os quais são formados seu objeto, sua modalidade, os conceitos que utiliza e a estratégia de que faz parte. “As regras jamais se apresentam nas formulações; atravessam-nas e constituem para elas um espaço de coexistência” (idem, *ibidem*, p. 168), não sendo possível encontrar um enunciado singular que articule tais formulações.

Foucault (1997) afirma que certos grupos de enunciados aplicam essas regras de forma mais geral. A partir deles pode ser visto como objetos, conceitos e modalidades enunciativas, ou escolhas estratégicas podem ser formadas, a partir de regras menos gerais e cujo domínio de aplicação é mais específico. O propósito do autor não seria delimitar um ponto de originalidade, um centro organizador dos discursos, mas mostrar o modo de acúmulo dos enunciados, como estes se relacionam entre si. Assim ele descreve a *árvore de derivação enunciativa*:

em sua base, os enunciados que empregam as regras de formação em sua extensão mais ampla; no alto, e depois de certo número de ramificações, os enunciados que empregam a mesma regularidade, porém mais sutilmente articulada, e bem mais delimitada e localizada em sua extensão. (FOUCAULT, 1997, p. 168).

Para a análise arqueológica, nesta pesquisa, utilizou-se a noção de *árvore de derivação do discurso* proposta por Foucault (1997), mas direcionando ao campo do saber da gestão de pessoas. Ressalta-se que não é objetivo elaborar a árvore de derivação para a formação discursiva da Gestão de Pessoas, mas apenas sua perspectiva de estruturação dos enunciados e direcionamento para outros discursos, descobertas e emergência de noções inéditas.

Com a proposta de estruturação da formação discursiva sob a forma de árvore, os vários conceitos estariam dispostos ao longo dessa estrutura, desde a sustentação até as possíveis ramificações. Junto à raiz seriam descritos os enunciados reitores, definidos por Foucault (1997, p. 168) como “os que se referem à definição das estruturas observáveis e do campo dos objetos possíveis, os que prescrevem as formas de descrição e os códigos perceptivos de que pode servir-se”. Deles podem surgir

possibilidades mais gerais de caracterização de um saber em domínio de conceitos a serem construídos. Na extremidade dos ramos, poderão ser observadas as *descobertas*, transformações conceituais, emergência de noções inéditas, atualizações de técnicas.

O autor ressalta que essa derivação, a partir dos enunciados, não deve ser confundida com uma dedução realizada a partir de hipóteses óbvias (axiomas). Também não deve ser assimilada como um núcleo filosófico em que as significações se desenvolveriam aos poucos, em experiências ou conceitualizações precisas. “A ordem arqueológica não é nem a das sistematicidades, nem a das sucessões cronológicas” (FOUCAULT, 1997, p. 169). Por mais que as diferentes ordens sejam específicas e tenha cada uma sua autonomia, devem-se buscar as relações e dependências.

Em algumas formações discursivas a ordem arqueológica pode não ser diferente da ordem sistemática; já em outros casos ela segue a ordem cronológica. Foucault (1997), de certa forma, sugere cautela nesse processo, mencionando que não se deve procurar em uma descoberta inicial, ou na originalidade de uma formulação, o princípio de dedução e derivação, não buscar a lei das regularidades enunciativas ou das invenções individuais, não pedir à derivação arqueológica que reproduza a ordem do tempo ou que revele um esquema dedutivo.

Foucault (1997) afirma que seria falso buscar na análise das formações discursivas uma tentativa de periodização totalitária, que, ao contrário, a arqueologia descreve um nível de homogeneidade enunciativa que tem seu próprio recorte temporal, e que não traz com ela todas as outras formas de identidade e de diferenças que podem ser demarcadas na linguagem; e, neste nível, estabelece um ordenamento, hierarquias e um florescimento que excluem uma sincronia maciça, apresentada como definitiva. E complementa

nas confusas unidades chamadas “épocas”, ela faz surgirem, com sua especificidade, “períodos enunciativos” que se articulam no tempo dos conceitos, nas fases teóricas, nos estágios de formalização e nas etapas de evolução linguísticas, mas sem se confundir com eles (FOUCAULT, 1997, p. 170).

Os procedimentos do controle discursivo

Nos enunciados das publicações foram observados fragmentos indicativos de regras que compuseram a ordem do discurso. Tais princípios foram descritos no item 2.2 deste estudo. Foucault (2010b), em *A Ordem do Discurso*, menciona os

procedimentos de controle do discurso, destacando os procedimentos internos e externos. Os princípios externos (de exclusão) correspondem à interdição, à separação e à vontade de verdade. O comentário, autor, e a disciplina compreendem os procedimentos internos do controle do discurso. Como princípios reguladores do discurso tem-se a noção de acontecimento, a de série, a de regularidade e de condição de possibilidade.

A identificação desses procedimentos pretende responder à pergunta **2** - Quais dispositivos atuaram na constituição do gestor de pessoas? -, compreendendo dispositivos como um conjunto de aspectos de ordem heterogênea que podem atuar como regras, orientações e discursos que interferem na constituição desse sujeito.

4.3.2.4 Os elementos discursivos da análise

Tendo como base as informações mencionadas para a análise documental, elaborou-se uma lista de elementos com propósito de orientar a estrutura definida pelo *corpus* com a teoria exibida. A definição de elementos discursivos auxiliou no entendimento dos elementos para a análise dos dados. Alguns desses elementos foram identificados nos discursos dos documentos; outros atuaram como dispositivos de aprendizagem da pesquisadora. Os elementos discursivos são apresentados na seqüência.

Enunciado: fragmento que reflete a formação discursiva da gestão de pessoas e através dos quais podem ser identificadas regras e orientações que o fazem pertencer a esta e não a outra formação discursiva.

Enunciados reitores: fragmento que representa a estrutura mais ampla da gestão de pessoas. São os discursos fundamentais ou criadores; deles decorrem outros saberes que construíram a área.

Descobertas: percebidas aqui como mudanças na forma discursiva, direcionando a outras possibilidades, oportunidades da gestão de pessoas.

Transformações conceituais: recortes que representem as modificações na trajetória conceitual da área, como mudança, incorporação e substituição dos conceitos. Tais mudanças podem auxiliar na emergência do gestor de pessoas.

Emergência de noções inéditas: fragmentos que exibam situações desconhecidas, mas que contribuam para a constituição do gestor de pessoas.

Atualização de técnicas: representadas pelas ferramentas ou métodos da gestão de pessoas em determinada época.

Interdição: fragmento que evidencia a presença de um controle do discurso do gestor de pessoas no sentido de que este nem sempre pode dizer o que deseja. É um controle que não é exercido pelo discurso, mas por elementos externos a ele.

Ritual: define a qualificação dos sujeitos que emitem determinado discurso. Quais os gestos, os comportamentos, as circunstâncias e papéis preestabelecidos devem compor o discurso do gestor de pessoas?

Separação/rejeição: fragmento que reflete a presença de um controle do discurso do gestor de pessoas. Este gestor não é ouvido apenas em lugares pré-determinados. Assim como a interdição, este é um controle exercido por mecanismos externos ao discurso. O discurso do gestor de pessoas é aceito? É rejeitado na sociedade? É percebido como importante para as organizações?

Comentário: refere-se ao deslocamento de um discurso maior, fundamental, que é dito, permanece dito e ainda por dizer. O objetivo principal do comentário é expressar o que estava oculto no discurso fundamental.

Autor: Foucault (2010b) entende a função-autor como um princípio de agrupamento do discurso, unidade e origem de significações e coerência. Assim, buscou-se nos fragmentos: qual o papel desempenhado pelo autor no discurso da gestão de pessoas? Ele (autor) se faz importante para a veracidade do discurso?

Disciplina: é entendida como um conjunto de métodos, técnicas e instrumentos. Determina as condições que um enunciado deve cumprir para criação de novos enunciados.

Rarefação do Sujeito: fragmentos que, de alguma forma, remetem às regras que o sujeito deve obedecer para entrar no discurso da gestão de pessoas.

Coerção discursiva: fatores que limitam o discurso do gestor de pessoas, limitando-o às regras da área.

Apropriação social dos discursos: dispositivos utilizados pelo gestor de pessoas para que seu discurso seja aceito. Quais são esses dispositivos? Quais saberes são necessários? E quais relações de poder podem ser percebidas?

Acontecimento discursivo: são os fatos, as práticas presentes no discurso da gestão/gestor de pessoas, que devem ser tratados como séries homogêneas, porém descontínuas umas em relação às outras.

A partir desses elementos discursivos (códigos), foram estabelecidas outras categorias discursivas (famílias), para facilitar a identificação dos fragmentos discursivos dos textos em análise.

Quadro 5: Elementos discursivos utilizado na análise documental

Elemento Discursivo	Categoria Discursiva
Acontecimento Discursivo	Acontecimento Discursivo
Apropriação Social dos discursos (Dispositivos)	[Autonomia como dispositivo] [Biopolítica] [Competência dispositivo] [Contexto social como dispositivo] [Controle como dispositivo] [Controle e autonomia] [Desenvolvimento profissional como dispositivo] [Disciplina como dispositivo] [Dispositivo p competência] [Educação como dispositivo] [Empregabilidade como dispositivo] [Empregabilidade e valorização da autonomia do individuo] [Experiência profissional como dispositivo] [Ética como dispositivo] [Genealogia poder] [Linguagem como dispositivo] [Organização como dispositivo] [Pessoas como fator de aprendizado organizacional dispositivo] [Poder dispositivo] [Políticas de GP como dispositivo] [Tecnologia como dispositivo] [Universidade Corporativa como dispositivo]
Apropriação Social dos Discursos (saberes e práticas)	[Ensino em Administração] [Formação profissional de RH] [Saber características]
Atualização de técnicas	[Atualização de técnicas]
Autor	[Autor]
Coerção Discursiva	[Coerção Discursiva]
Comentário	[Comentário]
Descobertas	[Ferramentas atuais da GP]
Disciplina	[Disciplina]
Emergência de noções inéditas	[Emergência de noções inéditas]
Enunciado do Poder	[Controle como dispositivo] [Controle e autonomia] [Genealogia poder] [Poder características] [Poder como interveniente nas organizações] [Poder disciplinar] [Poder dispositivo] [Poder dominação] [poder e discurso] [Poder e QVT] [Poder na tomada de decisão] [QVT e recompensas] [Regras e poder]
Enunciados da Gestão de Pessoas 1980	[Amadorismo no área] [Descrição de cargos década de 1980] [Despreparo do administrador de pessoal 1980] [Discurso GP a partir da década de 80] [Sindicalismo brasileiro 1980]
Enunciados Contemporâneos à Gestão de Pessoas	[Administração formal] [Administrador de pessoal] [Administrador de RH e planejamento estratégico] [Administrador profissional e postura estratégica] [ampliação dos papéis do ARH] [Competência conceito] [Conceito Administração de Pessoal] [Desafio ao Gerente RH] [Discurso e prática do

	RH] [Disfunções da Gerencia de RH] [Emergência do profissional de RH] [Empregabilidade e valorização da autonomia do indivíduo] [Emprego e GP] [Ferramentas atuais da GP] [Gestão de carreira] [Gestão de Pessoas como área] [GP década de 90] [GP e estratégia empresarial] [Modelo Competência conceito] [Mudança e gestão de RH] [o significado da pessoa na ges..] [Objetivos da GP] [Objetivos de RH não vinculados aos organizacionais] [objetivos organizacionais predominantes] [Obstáculos RH] [Papel da organização em relação ao humano] [Pessoas como custo] [profissional de RH (papel ambíguo)] [Reconhecimento da importância do GP] [Reconhecimento de RH como área importante] [Reconhecimento do humano] [Regra p sucesso administrador] [Relacionamento RH c outras áreas] [Terminologia DRH]
Enunciados Gestor de Pessoas	[Desafio ao Gerente RH] [Emergência do administrador profissional] [Gerente de RH e relações sindicais] [Gestor de pessoas] [Objetivos da GP] [Objetivos de RH não vinculados aos organizacionais] [objetivos organizacionais predominantes] [Obstáculos RH] [Oportunidades RH (dec. 80)] [profissional de RH (papel ambíguo)] [Regra p sucesso administrador] [Ritual - atitudes] [Ritual - conhecimentos] [Ritual - habilidades]
Enunciados Reitores	[Ciências Humanas e GP] [Conceito Relações Humanas] [Conceito Relações Industriais] [Conceito Relações Públicas] [Gestão de Pessoas como área] [Gestão de pessoas conceito] [Origem GP] [Relações Humanas] [RELAÇÕES INDUSTRIAIS NA EMPRÊS..] [RELAÇÕES INDUSTRIAIS NA GRANDE..] [RELAÇÕES INDUSTRIAIS NA PEQUEN..]
Enunciados Sindicais	[Relações sindicais] [Relações Trabalhistas] [Sindicalismo brasileiro 1980] [Sindicalismo orientações ideológicas] [Sindicatos e lideranças partidárias] [Sindicatos e representatividade] [Sindicatos emergência]
Interdição	[Interdição]
Rarefação do Sujeito	[Rarefação do Sujeito]
Ritual	[Ritual - atitudes] [Ritual - conhecimentos] [Ritual - habilidades]
Separação/ rejeição	[Reconhecimento da importância do GP] [Reconhecimento de RH como área importante] [Reconhecimento do humano] [Regra p sucesso administrador] [Relacionamento RH c outras áreas] [sentimento de inferioridade] [Sucesso em RH]
Transformações Conceituais	[Administração de RH emergência] [Administração formal] [Administrador de pessoal] [Administrador de RH e planejamento estratégico] [Administrador profissional e postura estratégica] [Mudança e gestão de RH]

Fonte: Elaborado pela autora com utilização de base de dados (Atlas TI 7.0).

5 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Primeiramente, foram apresentados neste estudo a trajetória e o pensamento de Michel Foucault, fundamentais para o seu desenvolvimento, além dos principais conceitos que norteiam a Gestão de Pessoas. Na segunda parte apresentou-se o caminho metodológico percorrido pela pesquisa, e alguns detalhes desse caminho são retomados ao longo desta terceira parte, que tratará mais especificamente da análise dos dados, mantendo o pensamento foucaultiano em perspectiva. Assim, buscando atender aos objetivos propostos nesta pesquisa, optou-se por abordar os dados coletados em dois momentos, conforme se destaca a seguir.

No primeiro momento, apresentam-se algumas características, denominações e surgimento do Gestor de Pessoas no Brasil, tendo momento discursivo a década de 1980. Em seguida, são tratadas as regras e orientações, referentes não só à formação e atuação do gestor, mas também ao espaço discursivo ocupado por este nas organizações, buscando-se, desta maneira, compreender os discursos que constituem esse sujeito.

Tendo a década de 1980 como perspectiva discursiva, onde os discursos são tomados mais profundamente a partir desta, alguns períodos anteriores também são revisitados, até porque as questões cronológicas não são preponderantes ao pensamento foucaultiano, mas os discursos e saberes expressos que contribuíram para a formação discursiva da Gestão de Pessoas.

Os documentos consultados nos direcionam a perceber modificações na postura e propósitos do sujeito em estudo. Em determinados momentos recebe denominações diversas, diferindo também seus propósitos, atribuições e exigências. É importante deixar claro que não há substituição de um termo pelo outro, como se houvesse uma evolução. Apenas o surgimento de novo termo (discurso), e não necessariamente desaparecimento do anterior. A nomenclatura exibida nos documentos são: Administrador de Pessoal, Administrador das Relações Industriais, Gerente de Recursos Humanos e, finalmente, Administrador de Recursos Humanos e Gestor de Pessoas.

Sujeito Administrador de Pessoal e das Relações Industriais

Primeiramente, surge nas organizações o encarregado dos controles, o chamado Chefe de Pessoal, cabendo-lhe admitir e fazer com que se cumpram as leis trabalhistas

pelas empresas e trabalhadores, controlar os horários, as condições de trabalho, fazer pagamento de indenizações, bem como punir aqueles que, porventura, deixarem de cumprir suas obrigações, pois também fazia parte de suas atribuições a demissão de funcionários.

De acordo com Bueno (2006), a denominação “Chefe de Pessoal” surgiu em virtude da maior importância dada à função daquele profissional, o qual tinha a responsabilidade pelo cumprimento da legislação trabalhista dentro da empresa, tendo em vista que, se demissões fossem feitas de forma inadequada, ou alguma alteração de função, de local de trabalho, de horário, de remuneração ou de condições de trabalho fossem promovidas aleatoriamente, sem a observância das leis, a empresa sofreria as consequências. Essa designação generalizou-se e se firmou com o tempo, passando a ser vista com maior relevância e prestígio.

Ainda segundo Bueno (2006), a partir de 1960, iniciou-se uma nova fase. Com a mudança no perfil da indústria brasileira e com a chegada das empresas do segmento automotivo, estas trouxeram consigo novas técnicas de administração de pessoal, saindo de cena o Chefe de Pessoal para a entrada do Administrador de Pessoal, o qual foi incumbido de colocar em prática, ou fazer com que fossem implementadas ações voltadas para o treinamento e desenvolvimento profissional, e para a definição de cargos e salários.

As discussões acerca das atribuições do administrador de pessoal são exibidas nos periódicos científicos a partir de 1962, onde a problemática está centrada nas funções deste profissional, bem como no *status* ocupado pelo cargo. Pesquisa conduzida por Malferrari (1962) sinaliza certo desconforto por parte dos administradores de pessoal, pois detinham um sentimento de frustração, por não alcançarem o mesmo posicionamento e reconhecimento de outros administradores, como os de produção ou os de vendas.

O discurso nesse período já menciona a diferença de atribuições e requisitos entre dirigentes e administradores de pessoal, o que converge às discussões atuais, onde todo ocupante de cargo gerencial deve conduzir adequadamente as pessoas da organização. Mas, para a função de administrador de pessoal, requisitos como o conhecimento da legislação trabalhista se faziam indispensáveis. Alguns documentos tratam da dificuldade de conseguir todos os requisitos necessários em única pessoa, pois eram muito variadas e desconexas as atribuições do cargo, principalmente nas grandes empresas (nas pequenas e médias, as tarefas seriam rotineiras).

Ainda mencionando os requisitos, quando relacionados à escolaridade, há predominância de advogados e contadores, herança de períodos anteriores, pois a principal função do administrador de pessoal seria “contabilizar” os recursos humanos da organização. Nessas pesquisas, o número de portadores de diploma em administração era pequeno.

Quanto às funções do administrador de pessoal, há uma miscelânea de atribuições, como demonstra o trabalho de Malferrari (1962), desde entrevistas com candidatos, seleção, recrutamento, folha de pagamento, cálculo de descontos, representação na justiça do trabalho, avaliação de cargos, avaliação de mérito, treinamento, plano de incentivos, segurança industrial, supervisão de restaurantes, ambulatório, política de salários, limpeza e vigilância, política social, registros diversos, organização de clubes esportivos, administração de seguros em geral, plano de benefícios e transporte de funcionários.

Nas grandes empresas abarcadas pelo estudo de Malferrari (1962), devido às várias funções exercidas pelo setor de administração de pessoal, este é denominado departamento de “Relações Industriais”.

A relevância da área de pessoas é apontada no estudo de Malferrari (1962), que era incisivo ao afirmar que a posição de administrador de pessoal atingiria seus objetivos quando participasse da formulação de diretrizes das áreas pertinentes, e conclui com aquelas que deveriam ser as atribuições da administração de pessoal,

(...) será bem sucedida a administração de pessoal que tratar da política de recrutamento e seleção de pessoal, da política de treinamento, promoção e incentivos, da política de assistência (médica e social) e de benefícios (como transporte, restaurante, clube e outros), da política trabalhista, da salarial (na pesquisa salarial, nos aumentos, nos dissídios, nos descontos, nos pagamentos) e da política de aconselhamento e comunicações (MALFERRARI, 1962, p. 25).

Dessa forma, o administrador de pessoal ocuparia seu lugar na hierarquia administrativa se viesse a participar das reuniões da gerência e diretoria que tratassem de outras diretrizes, de compras, vendas e fabricação, por exemplo, pois nessas reuniões teriam também que se informar sobre pessoas. Assim, poderia ser determinada e coordenada à política de pessoal mais adequada à organização. De certa forma, o que a gestão de pessoas busca então, é fazer parte da tomada de decisão e do alinhamento estratégico das organizações.

Em Congresso (IX CIAP - Congresso Interamericano de Administração de Pessoal em Vinã Del Mar) realizado em 1981, administradores de pessoal provenientes

de vários países discutiram as perspectivas de atuação profissional. Os debates a respeito de maior participação nas decisões da empresa e discussões acerca da criação de cursos superiores específicos foram os principais temas abordados (VALORIZANDO..., 1982, p. 29).

Considerada como fator-chave que permite desenvolver e formar, os profissionais da área administração de pessoal, a universidade foi percebida como elemento de inter-relação com a empresa, permitindo a “formação de conhecimentos sólidos e grande capacidade de adaptação à vertiginosa evolução científica e tecnológica da atualidade” (idem, *ibidem*, p. 30).

Em estudo conduzido por Cordeiro (1969) sobre o departamento de Relações Industriais nas empresas brasileiras, pode-se verificar que entre as grandes empresas havia participação relevante desse departamento na formulação das diretrizes gerais referentes aos recursos humanos ligados à empresa, e que, ao mesmo tempo, implementava-as executivamente, tornando realidade efetiva o planejamento de pessoal. Nesse estudo, a chamada seção de pessoal é absorvida pelo departamento de Relações Industriais, sendo uma unidade subalterna, executando tarefas ligadas à rotina burocrática de registro e controle legal dos empregados.

Quanto à sua localização na hierarquia formal, duas alternativas são exibidas: localizado como área funcional básica, ao lado das vendas, produção e finanças; e 2) localizado abaixo de uma gerência ou uma diretoria administrativa, ao lado de finanças, mas ainda sem alcançar a importância de vendas e produção consideradas por muitos como funções fundamentais na indústria. Quanto ao responsável, tem-se a denominação de Gerente de Relações Industriais, portando diploma de curso superior, principalmente em direito, economia e ciências sociais. Cordeiro (1969) apontou que o Gerente de Relações Industriais, em geral, tinha assento nas reuniões da cúpula, incorporando-se, desta forma, ao grupo profissional componente da administração superior.

Outra atribuição mencionada por Cordeiro (1969) diz respeito às relações trabalhistas que, antes da revolução de 1964, havia maior atividade dos sindicatos no Brasil, sendo o departamento de relações industriais responsável pelo relacionamento com as entidades sindicais. O setor de relações trabalhistas era em maior parte dirigido por advogado, com prática no que se referisse a sindicatos, líderes sindicais e à legislação específica.

Entre as muitas tarefas, nem sempre muito elegantes, estavam as de comprar informações ou pessoas, espionar as assembleias sindicais, chamar a polícia

política quando os piquetes nas portas das fábricas impediam a entrada de empregados nas greves gerais, particulares ou de solidariedade, representar os interesses das empresas nos problemas da Justiça do Trabalho e o aconselhamento na aplicação de medidas disciplinares (CORDEIRO, 1969, p. 71).

Após a revolução, a problemática mudou. Não havia agressividade sindical, aliviando a pressão no departamento de relações industriais e, de certa forma, uma extinção dessa função junto a esse departamento. As organizações passam a se utilizar de assessorias jurídicas, eliminando o órgão das relações trabalhistas da estrutura das relações industriais.

Sujeito Gerente de Recursos Humanos

No Brasil, a década de 1980 representa o início da modificação e ampliação das atribuições da gerência de recursos humanos. “Desde o início de 1986 vivemos um período de transição econômica, social e política. Todos nós brasileiros, fomos afetados pela sua amplitude e reflexos” (BENIAMINO, 1986). Fernandes e Boog (1983, p. 89), citando o relatório da empresa Towers, Perrin, Foster e Crosby, afirma que:

Em cada década um tema emerge como desafio primário de sua época, compelindo a atenção dos executivos das corporações e o comprometimento dos recursos corporativos em um grau suficientemente maior que outros temas. O desafio crítico dos anos 60 foi o desenvolvimento e gerenciamento de sistemas de informações (...) nos anos 70, a disponibilidade, alocação e controle dos recursos naturais, determinaram a saúde e em alguns casos, a sobrevivência da corporação. Menos dramático talvez, mas não menos crítico, é o tema central dos anos 80 – o gerenciamento dos recursos humanos.

Nesse trecho do relatório, a referida consultoria afirma que há necessidade de continuar a desenvolver os recursos naturais e tecnológicos. Entretanto, as pessoas se constituem como tema principal na década de 1980: “Executivos e gerentes com talento e técnicos habilitados não estão disponíveis em muitos países, apesar de alto desempenho” (FERNANDES; BOOG, 1983, p. 89), e os custos de recrutamento, retenção e treinamento de pessoas seriam altos para não utilização de planejamento de pessoal.

Em documento elaborado por Leme (1986), são discutidas as perspectivas para o gerente de recursos humanos do século XXI, refletindo-se sobre qual deveria ser a preparação e o desenvolvimento dos gerentes para que pudessem enfrentar os desafios.

O processo de preparação e amadurecimento desses gerentes é a principal preocupação nesse discurso, visto que, “nenhuma escola forma gerentes (...) aprende-se a arte gerencial na chamada ‘escola da vida’, alguns pelos descaminhos do ensaio e erro e pela suada experiência” (LEME, 1986, p.5).

Diferentemente de momentos anteriores, a formação acadêmica se torna imprescindível na projeção dessas perspectivas. A missão primordial da educação deveria ser redescoberta, adaptando-se às novas realidades e oferecendo orientação para novas situações que começam a se delinear. Como polo gerador de ideias e orientadora dos costumes e rumos da sociedade, a universidade deveria retomar suas origens. “O diferencial de desenvolvimento de países se tornará cada vez mais dependente de seu nível educacional e de seu lastro cultural e menos de seus recursos econômicos e naturais” (LEME, 1986, p. 7).

A esse respeito, convém destacar que, através da educação, o sujeito se apropria de um discurso (saber), sendo que esse aspecto é ressaltado por Foucault (2010b) e percebido nos documentos analisados aqui. Em relato de Fischer (1980), o profissional de RH formado pela universidade deveria corresponder às necessidades administrativas da Organização e dos funcionários nela alocados e, para tanto, deveria ser permeável às mutações frequentes e profundas numa sociedade em mudança. A importância da educação continuada também pode ser mencionada como exigibilidade para o desenvolvimento de gerentes de recursos humanos, no mesmo texto de Leme (1986), anteriormente mencionado:

O estilo gerencial mudará de um padrão predominantemente hierárquico e autoritário para um estilo mais consultativo, no qual, virtualmente, todos os elementos da Empresa tenham oportunidade de participar (...) devido ao maior número de pessoas envolvidas no processo de tomada de decisões, os Gerentes deverão estabelecer suas prioridades e esquematizar seu trabalho com antecipação (LEME, 1986, p. 10).

Ainda abordando as perspectivas para o gerente do século XXI, o documento destaca que a atividade gerencial seria caracterizada por uma crescente complexidade, sendo reais, por outro lado, as frustrações, as incertezas e os declínio do “status” social do gerente, bem como estes deveriam aprender a compartilhar o poder.

Para Fischer (1992, p. 63), os anos de 1960 e 1970 testemunharam no Brasil o “esforço despendido em competições internas para ampliar o espaço de poder das áreas de Recursos humanos e para afirmar a prevalência do papel do agente de mudança do profissional especializado”. Essas disputas inócuas, ainda não superadas no cotidiano

organizacional, são fortes indicadores de como a existência de zonas cinzentas, em termos conceituais, propicia a falta de precisão, e se desdobra em grandes equívocos em nível de ação.

A administração de recursos humanos tem-se esforçado muito para acompanhar a evolução da teoria administrativa, porém a influência sofrida da Escola Clássica persiste em manter sua posição (KWASNICKA, 1987, p. 31). A preocupação em mudar começou com a necessidade de oferecer à função maior *status*, tornar as atividades de Recursos Humanos mais importantes e expressivas. Colocar todas essas atividades em uma função não produz impacto suficiente na cúpula administrativa.

Kwasnicka (1987) complementa dizendo que talvez o motivo pelo qual Recursos Humanos não têm a aquiescência da alta administração é porque sempre vendeu a imagem de que é uma função preocupada com as pessoas e não com os negócios: “A Administração de RH tem sido descrita como a função de planejar, coordenar e controlar a obtenção da mão de obra necessária à Organização – O homem certo, ao lugar certo e no momento certo” (KWASNICKA, 1987, p. 31).

Nesse processo de preparação do gerente, não se pode perder de vista as diferentes necessidades dos diversos tipos de empresas, uma ênfase especial no atendimento das necessidades da pequena e média empresa, onde os papéis de administrador, proprietário, empresário e gerente profissional em vários casos se confundem. “As pequenas e médias empresas deverão exigir formação específica e estilo de administração diferenciado de seus gerentes” (LEME, 1986, p. 11).

Souza (1981) afirmou que o escopo de ação do gerente de RH na década de 1980 estava restrito ao desempenho de funções e atividades específicas que tinham por objetivo a resolução dos problemas chamados por ele de 1º grau, definidos como aqueles relativos

a Recrutamento, Seleção, Alocação, Treinamento e Desenvolvimento, Registros, Avaliação de Desempenho, Trabalhistas, Planejamento de Mão de Obra, Medicina Ocupacional e Serviços Especiais de Segurança, Recreação e Alimentação dentre outros (SOUZA, 1981, p. 49).

Porém, esse não seria o cenário das organizações nessa época, mas o estágio de poucas, tidas como as mais avançadas, pois essas funções ou atividades não eram encontradas em todos os departamentos de pessoal ou divisões de relações industriais.

Despontavam, também, preocupações relacionadas aos sindicatos. Em artigo publicado na Revista RH Informação Profissional (1983), em palestra proferida no X

Congresso Nacional de Administração de Pessoal (CONAP), debates foram realizados em torno das negociações entre empresa e sindicato e a importância do homem de RH.

É no início dos processos e negociação que surge aquele que “por dever de ofício, deve estar à frente, representando a empresa nessa permanente negociação, porque ela não deve se fazer apenas nos momentos de dissídio, ou seja, o homem do Recursos Humanos (...) sua importância é crescente, na medida em que se aperfeiçoa e se atualiza na vida sindical (SERUR, 1982, p. 12-13).

Ainda no que concerne às relações sindicais, um relato do I Congresso sobre o sindicalismo na Associação Paulista dos Administradores de Pessoal (APAP), de autoria de Fischer (1980), menciona o despreparo dos participantes, com informações básicas, em nível baixo, demonstrando que, no início da década de 1980, os profissionais de RH estariam se ajustando às mudanças que ocorriam. Neste mesmo evento realizado em 1979, um conferencista expôs as condições vigentes nas últimas negociações coletivas, afirmando que os acordos estariam sendo feitos “por baixo”, devido à inexistência de uma real situação para negociar. Os trabalhadores adquiriram experiência sindical nas greves em contrapartida à desorganização e inexperiência dos empresários e, principalmente, dos homens de RH, com quem os representantes sindicais interagem.

Em discurso de outro conferencista (1979), o denominado homem de RH deveria ser capaz de distinguir as aspirações dos trabalhadores e as necessidades da empresa, mencionando que a área possui muitos amadores, oferecendo profissionais com absoluta falta de visão, insuficiência de informação e sem predisposição para aprender. O discurso pode ser percebido como uma busca pela profissionalização da área.

A terminologia de “Departamento de Recursos Humanos” soa como inadequada em vários documentos pesquisados. Souza (1981) afirma que pode dar margem ao entendimento de que o responsável pelas atividades desse setor, “o chamado Gerente de Recursos Humanos, seria o único que gerencia recursos humanos, na realidade, os gerentes são todos aqueles que possuem subordinados” (SOUZA, 1981, p. 50), entendimento que se aproxima bastante da perspectiva atual do gestor de pessoas. Para esse autor, longe de constituir-se em um simples problema semântico, essa terminologia deixa transparecer uma conceituação inadequada quanto aos objetivos e responsabilidades da função de RH, inclusive pelos próprios responsáveis da área.

Em meados da década de 1980, o discurso da área se modifica. Buscando saídas para a crise econômica que marcou esta época, estudiosos começam a desenvolver ideias já concebidas, mas que nesse momento eclodem e tomam outra perspectiva.

A estratégia, ou melhor, os recursos humanos têm seu enfoque mais estratégico. Oliveira Neto (1988) faz um panorama desse momento e observa que poucas empresas enfocam de forma sistemática em nível estratégico a administração de Recursos Humanos. Dentre os fatores que podem ter contribuído para esta situação, são destacados: a não percepção da necessidade de tal prática pelos dirigentes, relegando-as a segundo plano; as funções inerentes a Recursos Humanos não são vistas como tendo importância suficiente para serem tratadas em nível estratégico; os dados de Recursos Humanos possuem características diferenciadas de outras áreas e ainda a organização pode ter uma cultura reativa, dedicando-se as atividades cotidianas, não pensando estrategicamente, mas,

pode-se constatar uma crescente preocupação por parte dos dirigentes empresariais em entrelaçar Recursos Humanos com outros recursos organizacionais críticos, tais como os financeiros, tecnológicos e informacionais (...) passa a ser dada maior atenção a Recursos Humanos além daquela habitualmente concedida nos processos de planejamento e orçamento ou de ajustamento frente a mudanças de legislação, da concorrência ou das relações sindicais (OLIVEIRA NETO, 1988, p. 6).

Entende-se, então, que a principal missão da área de Recursos Humanos era facilitar a relação organização-indivíduo, promovendo e incentivando a utilização de mecanismos que possam equilibrar as necessidades, expectativas e objetivos com os da organização:

O planejamento estratégico, ferramenta fundamental no desenvolvimento das organizações, se não muito utilizada nas empresas brasileiras, de forma sistemática, pelo menos muito difundida no meio profissional, se encarrega de subsidiar os administradores no estabelecimento do diagnóstico empresarial, na definição da missão, metas e programas prioritários, no dimensionamento dos recursos, em síntese na identificação de seus objetivos (MENEZES, 1988, p. 27).

Os Recursos Humanos estão necessariamente inseridos no contexto do planejamento estratégico, previsões de demanda de mão de obra, rotatividade espontânea e provocada, orçamento de pessoal, dentre outros, fazem parte de qualquer processo de planejamento organizacional.

A adoção de um planejamento integrado de recursos humanos implica uma reação da empresa a sua própria incerteza ambiental numa tentativa de acompanhar as

complexas mudanças que ocorrem nos ambientes externo e interno à organização, como um dos suportes ao alcance dos empresariais (VILLAR, 1988, p. 119).

Para Boog (1988), a organização, qualquer que seja sua natureza, para sobreviver ao longo do tempo, precisaria continuamente buscar equilíbrio em três eixos fundamentais. O primeiro eixo poderia ser representado pelos resultados, que incluíam a produção/venda de produtos e serviços, com atendimento das necessidades dos clientes, com preço e qualidade compatível. Como resultados, encontrar-se-iam os conceitos de produtividade (eficiência e eficácia) e seus desdobramentos no patrimônio e lucratividade.

As pessoas representariam o segundo eixo, incluindo, fundamentalmente, o ambiente interno à empresa, com aspectos tais como motivação, competências do seu quadro de pessoal, clima de liderança, administração de conflitos, comportamento administrativo, canais de comunicação, competências do seu quadro de pessoal, critérios de remuneração e práticas de RH.

Abrangia, também, o ambiente dentro do qual a organização se insere em suas relações com a comunidade. No último eixo teríamos a inovação e flexibilidade, que poderiam ser concebidas como o grau de abertura, sensibilidade e possibilidades da organização para promover mudanças, em atendimento às demandas de um ambiente mutável. “Tais mudanças dizem respeito à ‘destruição criativa’ de conceitos/estratégias/valores, numa atitude de questionamento que permite o desenvolvimento de novos produtos/serviços/formas de administrar” (BOOG, 1988, p. 96). O peso e o valor que a organização direciona a cada eixo geram o perfil básico da cultura e valores da organização.

Quanto aos desafios enfrentados pelos executivos do RH, estudo de Oliveira (1998, p. 112) apontava como os mais importantes:

- Atuar como agente de mudança;
- Manter com o sindicato laboral uma relação madura capaz de gerar uma satisfação mútua;
- Manter-se tecnicamente atualizado com assuntos ligados a RH;
- Demonstrar às demais áreas a importância de RH como função de apoio às mesmas;
- Utilizar a informática como ferramenta facilitadora/agilizadora dos trabalhos.

No que se refere a desafios enfrentados pelo gerente de recursos humanos, e apontados por Oliveira, observa-se que a atuação desse sujeito deveria ocorrer de forma conciliadora, como responsável pelas mudanças que ocorreriam, além de manter boas relações com os sindicatos, e ainda constituírem-se como apoiadores às demais áreas da organização.

O **quadro 6** resume as principais atribuições concernentes ao Chefe de Pessoal e o Administrador de Pessoal (atuante em empresas de pequeno e médio porte) e o Administrador das Relações Industriais (atuante em empresas de grande porte – indústrias), de acordo com dados até aqui descritos:

Quadro 6: Atribuições Sujeito Chefe de Pessoal, Administrador de Pessoal / Relações Industriais e Gerente de Recursos Humanos

CHEFE DE PESSOAL	ADMINISTRADOR DE PESSOAL /RELAÇÕES INDUSTRIAIS	GERENTE DE RECURSOS HUMANOS
- Controle de frequência	- Controle de frequência	- Controle de frequência
- Faltas ao trabalho	- Faltas ao trabalho	- Faltas ao trabalho
- Pagamentos	- Pagamentos	- Pagamentos
- Admissões e Demissões	- Admissões e Demissões	- Admissões e Demissões
- Cumprimento da CLT	- Cumprimento da CLT	- Cumprimento da CLT
- Punição daqueles que descumprissem às orientações	- Serviços Gerais	- Serviços Gerais
- Rigidez no cumprimento das determinações	- Medicina e Higiene no trabalho	- Medicina e Higiene no trabalho
- Dispensável formação acadêmica.	- Segurança patrimonial e industrial	- Segurança patrimonial e industrial
	- Cargos e Salários	- Cargos e Salários
	- Benefícios	- Benefícios
	- Recrutamento e Seleção	- Recrutamento e Seleção
	- Treinamento	- Treinamento
	- Relações Sindicais	- Relações Sindicais
	- Formação acadêmica nas áreas do Direito, administração e Ciências Contábeis (preferível, mas não há exigência).	- Avaliação de desempenho
	- Postura intermediadora	- Qualidade de Vida
		- Desenvolvimento Organizacional
		- Estrutura Organizacional
		- Formação acadêmica indispensável, notoriamente na área de humanas.
		- Postura mais conciliadora.
		- Sistemas de Informação para RH.

Fonte: Elaborado pela autora, a partir de documentos coletados, especialmente de Marras (2010).

SUJEITO GESTOR DE PESSOAS

Fischer (2002) destaca dois acontecimentos discursivos que forjaram os profissionais da gestão de pessoas ao longo dos tempos, na década de 80, com as reengenharias e reestruturações que praticamente destroçaram o que existia quanto à gestão de pessoas; e a década de 90, em que um novo modelo de gestão foi reconstruído, definindo um novo perfil do executivo da área. O que temos como resultado são três grandes grupos de profissionais que aprenderam com esses processos de mudança, acrescenta Fischer (2002a). São eles:

1) Os que sonham com a volta a um passado em que era possível administrar algumas operações e cuidar de forma assistencialista das pessoas, sem uma preocupação direta com resultados; 2) Os que acreditam que o mundo mudou completamente e que se deve desprezar o operacional, o foco é exclusivamente estratégico e as pessoas só valem a pena quando geram resultados palpáveis e mensuráveis; e 3) os que conseguem manter a essência da gestão de pessoas, que está nos seus vínculos mais afetivos, emocionais e comportamentais que estabelecem com a empresa e com o seu trabalho, ao mesmo tempo, sabem agir estrategicamente e são voltados para o negócio (FISCHER, 2002a, p. 56).

Assim, essa proposta de um sistema de recursos humanos integrado começa a ser exibida em meados da década de 1990, tendo tal processo se fundamentado, inicialmente, na insatisfação com os resultados advindos dos processos administrativos, técnicos e operacionais que, geralmente, constituem a ação de gerir o trabalho em organizações complexas (FISCHER, 1998). Esta insatisfação foi ampliada e concretizada frente aos processos de transformação social e organizacional que exigiam, em curto prazo, que resultados da gestão de pessoas fossem coerentes com os processos de mudança da organização como um todo.

A partir da abertura econômica de mercado, empresas brasileiras desenvolveram técnicas e práticas de gestão de recursos humanos mais modernas. Muitas dessas empresas se tornaram *benchmarking* (no sentido de referência) no mercado, como atestam as premiações das revistas de negócios e diversos estudos realizados no Brasil (FISCHER; ALBUQUERQUE, 2001; SARSUR, 1997; WOOD, 1992, dentre outros).

Entretanto, em muitas empresas brasileiras, essas práticas demonstraram descolamento ou divergência entre o discurso e prática, podendo-se questionar o grau efetivo de contribuição do RH para os negócios das empresas. Essa incoerência pode ser atribuída, em parte, à tendência de importação e implantação de técnicas gerenciais

estrangeiras, resultante do modelo de colonização do país, da miscigenação étnica e do próprio desenvolvimento social do povo brasileiro, que se traduziu em plasticidade e permeabilidade às influências externas, segundo Tanure, Evans e Cançado (2010, p. 598).

Com a visão mais ampliada da atuação do gestor de pessoas, Fischer (1992) afirma que as práticas de Recursos humanos não poderiam mais constituir-se monopólio de um grupo de especialistas, mas que deveriam instrumentalizar a ação de cada agente organizacional em sua esfera de atuação, ou seja, as ações pertinentes à gestão de pessoas não caberiam somente a alguns, mas deveriam ser estendidas a outras áreas. E continua, mencionando que os gestores estariam multiplicados no interior da organização, não apenas pela capacidade de lidarem com alguns instrumentos e técnicas adotados, mas principalmente porque internalizarem princípios e objetivos, partilharem a definição de metas e meios para atingi-las, incorporarem à sua atividade as premissas da gestão e das relações de trabalho que a organização pretendia manter como próprias de sua identidade (FISCHER, 1992, p. 64).

5.1 PRÁTICAS DISCURSIVAS NA CONSTITUIÇÃO DO GESTOR DE PESSOAS

Tomando como base o conceito foucaultiano de formação discursiva, compreendendo-o como um conjunto de relações que funcionam como regra que atua em determinado espaço discursivo e relacionado a determinados campos de saber, entende-se que os enunciados formadores dos discursos para a área da gestão de pessoas são advindos das Ciências Sociais, com predominância da Administração, Psicologia e Sociologia. Dessa forma, tais ciências são algumas das detentoras dos saberes que remetem à área em estudo.

As práticas discursivas remetem à formação discursiva de determinada área, com o propósito de que pertença a este saber e não a outro. Como já mencionado, a Gestão de Pessoas possui práticas discursivas advindas, principalmente, da Administração.

Em se pensando nas práticas discursivas de acordo com a noção foucaultiana, onde estas seriam as regras anônimas e históricas determinadas no tempo e no espaço, e que definiram em uma dada época e para um determinado contexto social as condições de exercício de um enunciado, buscou-se a compreensão das principais práticas

discursivas identificadas nos documentos analisados e que, de alguma forma, perpassam a constituição do gestor de pessoas.

Os saberes da Gestão de Pessoas se transformaram ao longo das décadas, como abordados no item 2.3 deste estudo, onde discursos e modelos da área se modificaram. Da concepção dos chamados “Recursos Humanos” para a “Gestão de Pessoas”, os enunciados foram se alterando e, juntamente com essas transformações, houve também mudanças nos propósitos e na postura do gestor de pessoas, mas, sob alguns aspectos, as práticas discursivas são perenes, pois

A responsabilidade do GRH não deve se restringir à proposição de políticas e sistema específicos de Administração de Pessoas que sejam congruentes com a *Filosofia Gerencial* da empresa, mas consiste também e principalmente influenciar a cúpula para adotar Concepções Filosóficas, Valores, Crenças e Diretrizes que sejam compatíveis com plena utilização de seus recursos humanos (SOUZA, 1981, p. 61, grifos do autor).

De acordo com o fragmento destacado, o gestor de pessoas, além de propor políticas e sistemas de operacionalização para a área, deve, de alguma forma, interferir nas concepções filosóficas da organização, o que denota também uma **ampliação de suas atribuições**, deixando ser visto como ocupante de cargo operacional e adquirindo postura estratégica.

A responsabilidade pelas pessoas da organização não se restringe ao “departamento de recursos humanos” ou à gestão de pessoas, mas “envolve comunidade de recursos humanos mais ampla em uma empresa” (ULRICH, 2004). Para esse autor, a chamada comunidade de RH consiste daqueles indivíduos de toda a organização que se dedica a acionar práticas de gestão de pessoas para arquitetar e integrar capacidades organizacionais que possam criar valor e produzir resultados. Neste fragmento, pode-se perceber que, para ser reconhecido como gestor de pessoas, o sujeito precisa ter **atuação ampla**, não cabendo a este somente os processos operacionais, geralmente desempenhados pelo RH.

O aumento da atenção dada a como as empresas administram seus recursos humanos é atribuído ao reconhecimento que uma efetiva administração das pessoas tem impacto positivo na direção global da empresa, interferindo em sua sobrevivência, crescimento, lucratividade, competitividade e flexibilidade em adaptar-se às mudanças de condições.

Arelado à atuação ampla do gestor de pessoas, tem-se também outra prática discursiva que interferiu na constituição desse sujeito, a **valorização do ser humano**. O

discurso da valorização do homem no trabalho já percorre várias décadas. Na atualidade, em algumas situações tornou-se “desacreditado”, considerado mais um discurso para a gestão de pessoas. Mas, apesar de bastante comentado, observa-se que ainda o assunto é pauta para discussões e reflexões.

Nas publicações não científicas, a desvalorização ou a valorização do elemento humano foi discutida inúmeras vezes. Em especial, no periódico Informação Profissional RH (nº5, 1982), onde a situação dos recursos humanos em empresas brasileiras foi repensada.

Com questionamento acerca da importância destinada às pessoas, com ênfase nos acidentes de trabalho, mencionando que estes podem existir, mas se há um adequado “cuidado” com a mão de obra, a tendência é que estes índices sejam menores.

Quanto às causas do pouco valor atribuído ao pessoal nas empresas brasileiras na década de 1980, ele estaria atrelado ao nível de desenvolvimento econômico do país. Assim, podemos ler que

Conjuntamente observamos que a valorização ou desvalorização do elemento humano acompanha os ciclos de crescimento econômico. A economia dos países, como de resto os fenômenos da natureza e da sociedade, parecem evoluir segundo ciclos, ondas ou arcos de uma espiral, onde a estágios de crescimento, seguem-se etapas de recessão (REVISTA INFORMAÇÃO PROFISSIONAL RH, nº5, 1982).

De acordo com a publicação, os períodos de recessão são acompanhados de desemprego e redução da atenção e esforços de desenvolvimento de pessoal, sintomas estes também destinados a outros recursos da organização, o que acaba equiparando as pessoas aos demais recursos de uma organização.

Também chama a atenção para as causas ditas “naturais” para uma desvalorização das pessoas na organização, dentre essas, o excesso de mão de obra no mercado, “tratado como recurso de produção, sofre as consequências da lei de mercado” (REVISTA INFORMAÇÃO PROFISSIONAL RH, nº5, 1982, p. 19), na medida em que a mão de obra é abundante, as pessoas recebem pouca atenção. No que pese à abundância e pouca qualificação, esta pode ser facilmente substituída. Dessa forma, pode-se inferir que o discurso do gestor de pessoas está atrelado à valorização do humano nas organizações e à busca pela qualidade de vida no trabalho.

Tendo ampliado suas atribuições e considerando a noção de valorização do ser humano, a área de Recursos Humanos passa a fazer parte de outras instâncias da

empresa, deixando de ser meramente executora e passa a ser considerada estratégica, sendo convidada a atuar para que os objetivos empresariais possam ser alcançados com a ajuda dos trabalhadores (BUENO, 2006, p. 103). Nessa mesma perspectiva, pode ser destacada outra prática discursiva referente à **postura** do gestor de pessoas, sendo:

Postura proativa, estar em constante questionamento com visão crítica, sistêmica e pensamento estratégico. É preciso que o RH tenha uma postura consultiva, olhar a organização de fora, como se fosse uma visão de helicóptero. Outra competência é ter uma visão desenvolvimentista, acreditar que as pessoas e a organização querem e gostam de se desenvolver (CARVALHO; JEBAILI, 2001, p. 34).

Poucas empresas têm uma área de Gestão de Pessoas que pode ser considerada, nos termos já tratados, como Estratégica. Têm-se empresas em todas as fases. Isto dependerá dos interesses daqueles que as administram, do modelo ou das práticas da área.

Para que o gestor de pessoas possa tomar parte nas decisões da empresa, ele não deve mais ficar limitado às atividades operacionais (recrutamento, seleção, folha de pagamento, etc), mas precisa **entender de negócios**, pensar como pensam os executivos, falar a mesma linguagem; caso contrário, não terá espaço nesse novo nicho da área de RH. Em virtude dessas mudanças no perfil desejado para esse profissional, as empresas têm feito novas contratações para terem em seus quadros pessoas com visão estratégica de negócios (BUENO, 2006, p. 104).

A prática discursiva do **conhecimento do negócio** e a **visão estratégica** podem ser percebidos em vários documentos, sendo praticamente uma “exigência” aos gestores de pessoas, para que possam ocupar esse lugar no discurso da área.

A atuação estratégica seria necessária aos executivos, independentemente da área de atuação, pois a velocidade das mudanças exigiria que todos tivessem visão de negócios para atuar em qualquer área. O mesmo discurso incide sobre o Gestor de Pessoas, como se observa abaixo:

O profissional de RH diferenciado é aquele que fala essa língua. Sabe qual é o faturamento da empresa, a performance das áreas. Aquele que não tiver esse conhecimento está fora do mercado. Se ele não conhece os objetivos e a missão de todas as áreas de uma empresa, como poderá desenvolver programas, como treinamento? Serão ações vazias e sem objetivo, que gerariam perda de tempo e de recursos (CARVALHO, 2003, p. 25).

Em outro discurso, pode-se perceber nitidamente a postura que deve ter o gestor de pessoas, postura de conhecedor do negócio da organização:

está na hora de parar com a idéia de que RH é para cuidar dos problemas das pessoas, é, antes de mais nada, um gestor de negócios, que administra um dos recursos mais importantes e complexos de uma organização, o humano” (CARVALHO, 2003, p. 25).

Mas, apesar de necessária, nem todos os gestores de pessoas estão envolvidos com o processo estratégico da organização. Dedicam-se a esta área por não gostarem de trabalhar com números ou por receio de serem questionados por resultados quantitativos, ou ainda por terem maior afinidade em tratar com o lado mais humano dos negócios.

Outra prática discursiva pertinente ao gestor de pessoas é sua postura de responsabilidade pelas **mudanças nas organizações**, aliada ao discurso de “elo importante” entre empregados e diretoria: “São agentes da mudança, o que significa que eles gerenciam e dão o direcionamento para as mudanças que ocorrem dentro da empresa” (CARVALHO; JEBAILI, 2001, p. 38). O gerenciamento dessas mudanças se apresenta como desafios aos gestores, pois estamos em um contexto no qual os planos de negócios, as economias, as políticas, as sociedades e o comércio mundial estão em constante e rápida mutação.

Para efetuar adequadamente suas atividades, os gestores de pessoas precisariam estar habilitados para analisar, assessorar e dar respostas rápidas e efetivas, bem como exibir outras competências como:

adaptabilidade, flexibilidade, saber ouvir e ter a capacidade de compreender as tendências organizacionais, econômicas e globais. Precisa ter a habilidade de listar prioridades e executá-las com uma mentalidade de ganha-ganha (CARVALHO; JEBAILI, 2001, p. 39).

A busca pela excelência na gestão de pessoas está presente em vários trechos dos documentos analisados, destacando reportagem sobre as características, anseios e desafios para os gestores, onde um dos entrevistados aponta que um excelente gestor é “aquele que entende que seu papel é o de ‘servir’ sua equipe e não simplesmente de ‘mandar’ nela (ALCIOLI, 2005, p. 40).

Defende-se, igualmente, que o gestor de pessoas é aquele profissional que cativa sua equipe na busca de resultados significativos por meio da inspiração, do entendimento, da liderança efetiva e da orientação quanto às necessidades de desenvolvimento de sua equipe. É aquela pessoa que se torna referência para sua própria equipe como alguém a ser seguido. Foco em resultados, energia, criatividade,

empreendedorismo e resistência à pressão, são características de todo grande **líder** (ALCIOLI, 2005, p. 40).

Aliadas a tais características, surgem outras práticas discursivas que caberiam ao gestor, como **focar as equipes para trabalhar numa mesma direção**, bem como ter pessoas comprometidas com os resultados, **alinhando os processos ao planejamento estratégico da organização**. Para obtenção de êxito nessas atividades, o gestor de pessoas pode utilizar-se da comunicação, principalmente da linguagem, entendidos aqui como dispositivos que auxiliam na consecução dos objetivos:

Para que se possa ser gestor de pessoas é preciso saber ouvir o inaudível. É preciso entender o que está por trás das palavras. É preciso estar atento às reações de cada uma das pessoas da equipe e conseguir comunicar-se de forma aberta e contagiante, de modo a mobilizá-las para um objetivo comum (ALCIOLI, 2005, p. 42, grifo nosso).

É interessante destacar essa prática discursiva, **para que se possa ser gestor de pessoas é preciso saber ouvir o inaudível**. Nesse contexto compreende-se que a este profissional não é pertinente somente os saberes de sua área, mas aqui aparece novamente a percepção que o gestor desenvolve em relação aos outros, de sempre estar atento aos sinais e através destes catalizar estímulos para consecução de objetivos.

Além do saber técnico, as habilidades comportamentais também se configuram como práticas discursivas para o Gestor de Pessoas, como pode ser percebido:

Um gestor de pessoas precisa ter habilidade técnica para saber recrutar, integrar, motivar, avaliar, e isso é um círculo virtuoso. (...) é preciso estar bem preparado em termos comportamentais. Ter atitude, ser um líder que inspire as pessoas, que motive os funcionários a ter elevado padrão de qualidade no que faz. O gestor deve saber gerenciar as particularidades da vida e ter vocação para trabalhar com pessoas (ALCIOLI, 2005, p. 52).

Neste fragmento percebe-se que cabe ao gestor várias atribuições. Ele deve estar bem preparado sob o enfoque comportamental, como se fosse um exemplo a ser seguido pelos demais da organização. Além disso, deve demonstrar atitudes positivas, ser inspirador, motivar os outros e ainda ter percebida a qualidade no que faz. Esse conjunto de regras ou, mais apropriadamente, práticas discursivas, pode ser relacionado ao que Foucault chamou de ritual, entendido neste estudo como conjunto de comportamentos, habilidades e atitudes que devem ser observados ou seguidos pelos sujeitos que são reconhecidos como gestores de pessoas.

5.2 DISPOSITIVOS NA CONSTITUIÇÃO DO GESTOR DE PESSOAS

Utilizando-se da noção foucaultiana, o termo dispositivo pode ser entendido como um conjunto de aspectos heterogêneos, tais como os discursos, as instituições, as normas, as decisões regulamentares e as proposições científicas, filosóficas e morais, que, de alguma forma, interferem na constituição dos sujeitos em sociedade. Buscou-se nesta seção exibir e discutir dispositivos que atuaram na constituição do gestor de pessoas, identificando-se tais elementos nos documentos pesquisados.

Nas últimas três décadas, o cenário econômico e social se alterou, fazendo com que novas abordagens e perspectivas fossem passíveis de serem adotadas pelas organizações. Tais alterações também são percebidas na atuação do gestor e da gestão de pessoas. Assim, pode-se apontar **a emergência de novos modelos de gestão** como dispositivo à constituição do gestor de pessoas. Atualmente a área está na chamada corrente estratégica, uma abordagem recente no Brasil.

Na perspectiva estratégica, o principal papel da gestão de pessoas é estar ligada à alta direção e identificar os recursos que a empresa deve ter para chegar a um resultado. De acordo com Carvalho (2003, p. 27), tal tarefa é difícil, justamente pelo fato de que muitos profissionais da área ainda não estão envolvidos no processo estratégico. “Alguns foram para essa área por não gostarem de lidar com números, por medo de serem cobrados por resultados quantitativos, ou porque têm muito mais afinidade para tratar com o lado *soft* do business” (CARVALHO, 2003, p. 28).

Essa postura perdurou até meados dos anos de 1980, quando ainda o número de diretorias de RH era pequeno, com subordinação à área administrativa ou financeira, o que gerava comentários sobre estes profissionais. A área era reduto daqueles que não encontravam sucesso em outras áreas. Com o processo de globalização a partir dos anos de 1990, o mundo corporativo despertou para a importância das pessoas.

Ainda de acordo com CARVALHO (2003), o gestor de pessoas passou por duas grandes mudanças de perfil. No passado, e ainda hoje em algumas empresas, esse profissional não se via obrigado a se envolver no negócio.

Ele conhecia técnicas de seleção, de treinamento, políticas de remuneração etc. Atualmente, sabemos que o conhecimento da técnica desvinculado das necessidades do negócio é uma grande catástrofe (CARVALHO, 2003, p. 29).

Como segunda mudança, tem-se que o gestor passou a entender que possui clientes internos, ou seja, ele não está lá para fazer necessariamente aquilo que idealizou, mas o que o cliente realmente precisa. O profissional que se adequou a tais exigências pode ser considerado gestor de pessoas. Aquele que não o fez é tido como chefe de pessoal, pois estaria desenvolvendo atividades rotineiras sem considerar tais “clientes internos”.

Para Dutra (2004), os clientes internos abarcariam os diretores que compõem a cúpula estratégica e, para dar suporte às decisões estratégicas, o gestor de pessoas deve prever quais impactos podem ter na gestão como um todo. Para isso, é fundamental entender do negócio. As pessoas que compõem a organização, independentemente do vínculo empregatício, também são clientes internos, com expectativas e carências, que esperam ser atendidas. Cabe ao gestor entender estes anseios e, da forma mais adequada, operacionalizá-los através de práticas e políticas de gestão de pessoas.

E, finalmente, um terceiro grupo de clientes internos é composto pelos gestores de linha, que realizarão a gestão de pessoas junto às suas equipes. Nesse caso, cabe ao gestor de pessoas conceder suporte necessário a esses gestores de linha. Com a função de apoiador, o gestor de pessoas precisa ter habilidade conceitual apurada, para que consiga oferecer adequadamente o suporte aos gestores.

Outro fator que pode ser elencado como dispositivo é a **tecnologia**. Nesta perspectiva, pode ser tomada de duas formas: de gestão e de informação. A tecnologia de gestão é o conjunto de técnicas, programas, instrumentos ou estratégias utilizada pelos gestores para controlar o processo de produção em geral e de trabalho, em particular, de acordo Dourado e Carvalho (2006), onde a tecnologia de gestão faz uso de técnicas de ordem instrumental e comportamental (ou ideológica), ambas usadas como formas de domínio e manipulação sobre o trabalho, o que teria uma similitude com a noção de disciplina para Foucault.

Já a tecnologia da informação que, para a área de gestão de pessoas, se resumia à operacionalização de pagamentos e controles, hoje os sistemas de gestão de pessoas auxiliam as organizações no acompanhamento e desenvolvimento de seus funcionários. Oliveira (1998) demonstra que os gerentes de RH enfatizaram como desafio a utilização da informática como facilitadora das atividades da área. Mas a tecnologia proporciona à gestão de pessoas a chance de contribuir diretamente para o sucesso do negócio.

Com a contribuição de sistemas de informações computadorizados e integrados aos diversos processos de gestão de pessoas, “oferecerá aos profissionais uma fotografia

mais acurada da sua força de trabalho e informações objetivas para melhores tomadas de decisão” (JONH, 1998 *apud* OLIVEIRA, 1998, p.116).

A atenção à aplicação dos sistemas de informação é enfatizada por Oliveira (1998), afirmando que a utilização destes nos processos de RH tornaria mais rápido e fácil o acesso a banco de dados. Agindo dessa forma, os gestores estariam contribuindo para a consecução dos objetivos organizacionais.

Um dos processos que passam a ser facilitados pela utilização de sistemas informatizados é a avaliação de desempenho. A forma tradicional é substituída por sistemas modernos de avaliação horizontal, utilizando pares e clientes, bem como, em outros casos, utilizando também a dimensão da equipe para configurar os processos denominados avaliação 360°.

A informática tem facilitado esse aprimoramento ao possibilitar a avaliação de profissionais localizados em diferentes países, mas que, pelo seu efetivo relacionamento em determinada atividade ou processo, devem ter participação no mesmo processo de avaliação. Outra característica relevante da informática consiste na viabilização de uma premissa fundamental para esse tipo de processo: a confidencialidade (RHINOW, 2001, p. 4).

A confidencialidade se torna condição fundamental para que as pessoas se sintam à vontade para expressar a sua verdadeira opinião em relação à performance de outros profissionais. Dessa forma, os sistemas informatizados possibilitam a inserção e consolidação dos dados de avaliação com confidencialidade, inclusive para a área de gestão de pessoas.

A noção de **competência** pode ser considerada um dispositivo para a emergência do gestor de pessoas. Considerando competência como um saber agir responsável e reconhecido pelos outros, implicando “saber como mobilizar, integrar recursos e transferir os conhecimentos, recursos e habilidades em um determinado contexto profissional” (FLEURY; FLEURY, 2004 *apud* LE BOTERF, 1995).

O mundo do trabalho teve três mutações importantes de acordo Fleury e Fleury (2004) *apud* Zarifian (1999) que justificam o modelo de competência para a gestão das organizações. Primeiramente a noção de evento (ou em termos foucaultianos – noção de acontecimento), aquilo que ocorre de maneira imprevista, não programada, vindo modificar os processos de uma organização. Isso implica que a competência não pode estar contida nas predefinições da tarefa: o gestor precisa estar sempre mobilizando recursos para resolver as novas situações de trabalho.

A comunicação também pode ser considerada como outro fator que contribuiu para modificações no mundo do trabalho. “Comunicar implica compreender o outro e a si mesmo; significa entrar em acordo sobre objetivos organizacionais, partilhar normas comuns para sua gestão” (FLEURY; FLEURY, 2004, p. 46).

E, finalmente, a noção de serviço, de atender a um cliente externo ou interno da organização, precisa ser central e estar presente em todas as atividades. Para tanto, a comunicação é fundamental. No destaque do dispositivo da competência, pode ser observada outra prática discursiva: *o gestor precisa estar sempre mobilizando recursos para resolver novas situações de trabalho.*

Apesar desta seção tratar da análise de dispositivos, nota-se uma inter-relação entre esses dois elementos foucaultianos. A mobilização de recursos, assim como a noção de negócios, não é prática discursiva pertinente somente à Gestão de Pessoas; pelo contrário, é advinda de setores, mas que atualmente é reconhecida como necessária a este profissional também, devido a sua ampliação de atuação e também necessidade de visão estratégica.

Agora, retomando a noção de competência, temos atrelada a **competitividade**, que também se apresenta como dispositivo à constituição do gestor de pessoas. Albuquerque (1992) menciona que alguns autores entendem competitividade como um fenômeno relacionado às características de um produto ou de uma determinada empresa. Referem-se ao seu desempenho em termos de participação no mercado de uma empresa ou à sua eficiência técnica, expressa por indicadores internos como produtividade e práticas de organização do trabalho.

Ainda, de acordo com o autor, tais abordagens pecam por não considerarem o caráter essencialmente dinâmico do fenômeno da competitividade, e também por não considerarem que participação de mercado e eficiência técnica são resultantes de experiências acumuladas e de estratégias competitivas utilizadas anteriormente.

A maior parte dos estudos sobre competitividade tem tradicionalmente enfoques sistêmicos e, em menor número, abordam a gestão empresarial. Entre os últimos têm prevalecido abordagens mercadológicas, voltadas para relação empresa-concorrente e empresa-cliente. A análise da competitividade sob o ângulo da gestão de recursos humanos até porque a postura estratégica nessa área é relativamente recente (ALBUQUERQUE, 1992, p. 28).

Quando abordada a gestão de recursos humanos nas empresas competitivas, são apontadas como principais características: a função de recursos humanos na cúpula da

organização, a gestão planejada e proativa, descentralizada e compartilhada (cada gestor deve gerir sua equipe), orientada para resultados, estimuladora da inovação e dos resultados (ALBUQUERQUE, 1988;1992).

Juntamente com a valorização do humano nas organizações (percebida como prática discursiva), tem-se o desenvolvimento das pessoas que a compõem. Assim, há necessidade de aprendizado organizacional, o foco de gestão estratégica das empresas desloca-se para as pessoas, consideradas a fonte de aprendizado nas organizações. Dessa forma, as pessoas aparecem como um fator de alta relevância para a competitividade e, conseqüentemente, devem ser gerenciadas de forma bastante cuidadosa (RHINOW, 2001, p. 4).

A **educação** também pode ser considerada um dispositivo à constituição do gestor de pessoas. O sistema de escolaridade formal e de formação de recursos humanos não atendia adequadamente às necessidades ditadas pela competitividade, afirma Albuquerque (1992). Esse documento elaborado na década de 1990 denota uma necessidade de qualificação por parte dos recursos humanos nas organizações, afirmando que o investimento necessário seria alto, mas que não deveria estar restrito às ações de governo. O referido autor designa a responsabilidade do fator educacional para as empresas que deveriam apropriar-se de maiores parcelas no que tange à educação dos recursos humanos, como percebido em outros países.

Bertero (1982) menciona, em meados da década de 1980, que o profissional de recursos humanos era ambíguo, em relação à assunção de um papel de administrador. Isso, segundo o autor, poderia ter várias explicações, que incluiriam o fato de que muitos se sentiam efetivamente inseguros enquanto administradores e bem mais seguros enquanto responsáveis pela prestação de um serviço interno, ou pela gestão de uma função- meio. “A área ainda conta com muitos profissionais que não possuem formação e perspectivas administrativas, embora sejam bons gestores de uma função-meio ou de serviço” (BERTERO, 1982, p. 13). E complementa, abordando a necessidade da aquisição de conhecimentos ditos gerais:

Dada a formação e os itinerários profissionais de vários executivos de recursos humanos, entre nós não é descabido (...) sugerir que se dediquem a aprimorar o domínio sobre o instrumental administrativo, especialmente daqueles que são mais frequentemente utilizados no planejamento empresarial. Dentre eles acredito fundamental o entendimento do funcionamento do sistema econômico como um todo. Não se trata de transformar todo administrador de empresa em economista. (...) pensando no entendimento do funcionamento da economia e como as várias partes agem

umas sobre as outras - um pouco de análise das várias posições de mercado ou um entendimento sumário de análise microeconômica, noções de moeda e de funcionamento do sistema financeiro, noções sobre comércio internacional e conceitos fundamentais de macroeconomia.

Em outro artigo, Bertero (1982), abordando as questões decisórias, afirma que o aumento de pessoas que possuem educação de nível universitário e que passam a integrar o quadro de uma empresa é fator que leva também a modificações no processo decisório. Com fortes críticas à educação que estava em vigor, principalmente a falta de criatividade e o fato de não preparar os seus licenciados para uma vida intelectual realmente autônoma, sempre é maior a capacidade de pensar mais livremente de assumir responsabilidades e, portanto, de integrar uma "equipe para tomar decisão" entre os que passaram por uma universidade do que entre pessoas que foram privadas de tal benefício. A "educação superior sempre fornece ao indivíduo maior senso crítico e desenvolve uma tendência à não aceitação pura e simples de procedimentos por razões exclusivamente tradicionais" (BERTERO, 1982, p. 43).

Além dos ensinamentos advindos da educação universitária, Oliveira (1998, p. 114) enfatiza a necessidade de atualização por parte dos profissionais da gestão de pessoas, da importância de seu autodesenvolvimento constante, a partir da leitura de revistas especializadas, participação em cursos, seminários e etc. Além disso, noções da conjuntura econômica do país, para ter condições de analisar sua influência na empresa e em sua área de atuação. Necessita ainda ter conhecimento de outras áreas da empresa, para medir o impacto de suas ações no negócio como um todo.

Evoluindo das tradicionais ações de treinamento e desenvolvimento, as empresas começam a implementar, em meados de 2000, as universidades corporativas, concebendo ações integradas e altamente coerentes com as diretrizes organizacionais. Essas universidades já aparecem no Brasil com bastante frequência. Um dos elementos importantes dessas universidades consiste na evolução das ações de treinamento e desenvolvimento como um centro de custos para um centro de resultados. Além disso, diversas ações de capacitação extrapolam os limites do público interno da organização e passam a alcançar clientes e fornecedores, atingindo, assim, diversos elos da cadeia de negócios na qual a empresa está inserida (RHINOW, 2001, p.5).

Além dos saberes adquiridos, as organizações cada vez mais buscam profissionais que sejam capazes de tomar decisões, que sejam autônomos em suas escolhas e sua carreira. Esse modo de pensar pode ser evidenciado em Lemos *et al.* (2011), onde há um entendimento que muda a forma como o profissional é visto: este

passa a ser uma unidade econômica autônoma, buscando ampliar seu espaço dentro de um mercado competitivo. A empregabilidade, nesse contexto, seria o instrumental necessário para propiciar um maior potencial de atratividade ao indivíduo, face a um mercado cada vez mais instável.

As **relações trabalhistas e sindicais** são dispositivos que contribuem para a constituição do gestor de pessoas. Para Rossi e Gerab (2009, p. 13), os sindicatos são organismos sociais que se destinam à defesa dos interesses econômicos e sociais dos componentes das suas categorias profissional, individual ou coletivamente. Considerando o sindicato como um instrumento de luta para a defesa dos interesses do conjunto de trabalhadores, as organizações necessitam de relações adequadas com estes, para que continuem suas atividades, contando com a contribuição de seus colaboradores.

No que se refere às relações dos sindicatos com o gestor de pessoas, tem-se que seu papel se transformou ao longo dos tempos. Atualmente as relações são revestidas de menor complexidade que épocas anteriores.

As contribuições do profissional da gestão de pessoas que poderiam auxiliar na concretização de uma relação adequada entre organização e movimento sindical foram mencionadas por Toledo (1988, p. 88):

- a) desenvolver um trabalho educativo quanto às características do movimento sindical; b) desenvolver políticas uniformes de tratamento de relações sindicais em corporações com várias empresas; c) não confundir relações humanas com relações sindicais; d) manter contato sério e de respeito com os sindicatos; e) procurar negociar dentro de um contexto de diálogo e práticas democráticas; f) possuir sempre um conjunto de informações econômicas que permita uma orientação dos negociadores quanto às verdadeiras consequências das reivindicações concretas; e g) revisar a área dos salários e benefícios através de um processo de democratização com a participação e envolvimento dos empregados.

Essas formas de comportamento, ao serem exibidas pelos gestores de pessoas, fariam com que estes “entrassem” na ordem do discurso, pois, para Foucault, ninguém pode enunciar um discurso se não estiver qualificado para tal. Mais especificamente sobre o dispositivo em discussão, podemos dizer que as regras (práticas discursivas) para uma relação adequada entre organização e movimento sindical auxiliaram na constituição do gestor de pessoas, visto que esse sujeito precisaria enunciar esses saberes para ser gestor.

Dessa forma, pode-se inferir que gestores de pessoas estejam atentos a respeito do que podem fazer e serem “pró-ativos no aspecto relativo à sua participação no

processo de relacionamento entre os sindicatos e as organizações das quais são parte integrante, podendo desempenhar papel chave” (OLIVEIRA, 1998, p. 119).

Continuando a elencar os dispositivos que constituíram o gestor de pessoas, falaremos de outro elemento bastante importante, utilizando-se daquele que seria talvez a temática mais conhecida de Foucault, a noção de poder.

Através da perspectiva foucaultiana, o poder é concebido como uma multiplicidade de forças provenientes de todos os lugares, assim não seria privilégio de uma classe, grupo ou indivíduo. De acordo com Foucault (2010, p. 104), “o poder se exerce a partir de inúmeros pontos e em meio a relações desiguais e móveis”. Partindo desse entendimento, pode-se inferir que o gestor de pessoas constitui e é constituído pelas relações de **poder**, pois estas se dão em todos os locais.

Para Bueno (2006), a administração de RH seria constituída como “uma fração dominada da classe dominante daqueles donos do capital econômico, investidos para a produção de bens e serviços por meio das empresas”. Mas também exercem influência e poder de dominação sobre outros dominados como ele, no caso os trabalhadores, pois são os representantes diretos dos empresários para as negociações e relacionamento com os empregados (BUENO, 2006, p. 109). Para o autor supra citado, a área de gestão de pessoas exerceria uma função dominadora e, conseqüentemente, o profissional responsável pela área também.

Mas retomando a analítica do poder para Foucault, o sujeito se constitui historicamente a partir das relações de poder. Dessa forma, o gestor de pessoas seria constituído por meio e através das relações de poder nas quais está circundado.

A Gestão de Pessoas é um campo que ganhou ainda mais notoriedade a partir do ano 2000, quando passou a ser chamada e tratada como estratégica, com incumbência de participar na formulação das estratégias empresariais, bem como auxiliar seus gestores para que as metas sejam alcançadas. Com isso, a área acaba assemelhando-se a outras áreas como a financeira, a de planejamento, de marketing, de produção, que sempre tiveram mais importância dentro da empresa (BUENO, 2006).

Abordando o poder em termos organizacionais, Motta (1981) afirma que, mesmo que a organização se caracterize como aparelho econômico, ela é também aparelho repressivo e aparelho ideológico. Da mesma forma, todo aparelho ideológico é repressivo e todo aparelho repressivo é ideológico. Esse fenômeno deriva do fato de que as organizações cumprem suas funções reprodutoras primordialmente através de

mediações políticas e ideológicas. Em suma, organização é poder (MOTTA, 1981, p.34).

Já o exercício sutil do poder disciplinar na empresa é algo que diz respeito muito mais ao universo dos dirigentes do que ao universo dos operários. Nesse segundo caso, organização do espaço, controle do tempo, vigilância e exame contínuo são coisas mais palpáveis e diretamente perceptíveis.

O taylorismo continua sendo a teoria do modo de ação do poder disciplinar na fábrica. Todavia o participacionismo, mesmo em suas formas mais sofisticadas, parece mostrar que o poder disciplinar encontra formas sempre novas de ação. Para seu exercício, todos os expedientes são utilizados, sejam eles econômicos, políticos, repressivos ou ideológicos (MOTTA, 1981, p. 39).

Na temática foucaultiana, o termo **controle** assume dois significados, a noção de controle sob a forma disciplinar e também sobre os discursos. Na gestão de pessoas, vários são processos apontados como controladores, como ressalta Townley (1998) e Baratt (2003).

Para Motta (2000) *apud* Dourado e Carvalho (2006, p. 4), o controle social nas organizações, podem ser exibidas através de,

1) controle físico, que se apóia na opressão e na repressão; 2) burocrático, que consiste no monitoramento do trabalho e do rendimento que os trabalhadores precisam obter e que considera correto e eficiente a realização da tarefa que atende às normas e regulamentos de produtividade; 3) por resultados, cuja base está na competição econômica, apelando para iniciativas individuais como forma de incrementar os resultados organizacionais; 4) democrático, no qual a vontade popular é imposta pelo “partido” e “a causa” aparece como a ideologia do sucesso, das carreiras rápidas e dos grandes dogmas; 5) pelo amor, que reconhece a identificação e expressão de confiança entre os chefes e as massas; 6) pela saturação que é exercida através da repetição infinita de um único texto, cujos pilares são a censura e o monopólio do discurso social cuja censura e no qual o monopólio do discurso social é seu pilar e; 7) pela dissuasão, fundado na idéia de demonstrar força para não ter que usá-la (MOTTA, 2000 *apud* DOURADO; CARVALHO, 2006, p. 4).

Novas formas provocam o surgimento de um trabalhador de novo perfil nos discursos demiúrgicos dos profissionais de recursos humanos, que têm defendido uma nova ideologia profissional que aponte para “uma empresa humana integrada, multidimensional, concebida como um lugar de desenvolvimento de iniciativas individuais e coletivas” (GORZ, 2003, *apud* DOURADO; CARVALHO, 2006, p. 5). Essa ideologia fundamenta a manutenção e a sobrevivência do sistema a partir da

instrumentalização do indivíduo, sem conceder-lhe espaço para protesto ou tomada de consciência.

Motta (1993) denomina essa nova ideologia de “engodo” da organização pós-burocrática e afirma que as novas teorias administrativas são disfarces das grandes mudanças socioeconômicas necessárias ao processo de reificação do sistema. Esses disfarces têm tomado várias formas e diversas denominações: administração participativa, downsizing, empowerment, programas de qualidade de vida no trabalho (QVT), entre outras. Essa nova ordem combina métodos rígidos e maleáveis de controle, municiando os gerentes para manter a “harmonia” e os rendimentos organizacionais, consubstanciando um novo tipo de dominação (De PAULA, 2000 *apud* DOURADO; CARVALHO, 2006, p. 6).

Assumindo a noção de controle sobre os discursos, observa-se que o gestor de pessoas não pode enunciar qualquer tipo de discurso, lembrando Foucault que ninguém poderá entrar na ordem do discurso se não estiver preparado para tal.

Analisando os documentos pesquisados, observaram-se algumas formas de se controlar o discurso do gestor de pessoas.

Quanto às **instituições de classe**, estas podem ser apontadas como dispositivos à constituição do gestor de pessoas, pois, apesar de não existir uma obrigatoriedade em associar-se, os gestores a percebem como uma organização que os representa e partilha de seus interesses.

Em artigo publicado na Revista Melhor Gestão de Pessoas (Abr.2004), pesquisa empreendida pela SHRM (Society Human Resource Management) em 23 países ouviu 101 profissionais da área, buscando compreender como tais profissionais percebem a própria profissão. Nessa pesquisa, os profissionais apontaram como agentes que exercem maior influência no trabalho da gestão de pessoas: primeiramente a legislação; seguida das organizações e profissionais de RH, onde estas impactam no desenvolvimento de leis e regulamentação relativas à gestão de pessoas; sindicatos, órgãos governamentais e conselhos e comitês tiveram menor representatividade no estudo.

5.3 PRÁTICAS DISCURSIVAS E DISPOSITIVOS NA CONSTITUIÇÃO DO GESTOR DE PESSOAS

Após identificar práticas discursivas e dispositivos que atuaram na constituição do gestor de pessoas, cabe-nos interpretar a relação entre esses elementos na constituição desse sujeito. Para falar da relação desses dois elementos retomamos o pensamento de Fischer (2012), que menciona que a prática discursiva não se confunde com mera expressão de ideias, pensamentos ou formulações de frases (ou atos de fala).

As principais práticas discursivas destacadas neste trabalho denotam as regras para que o gestor de pessoas possa falar segundo essas regras. Mas essa noção, sozinha, pode não representar nada, se o gestor não tiver um espaço para disponibilizar esse saber. Nesse ponto, entram em ação os dispositivos, representados por um conjunto de elementos distintos que também colocam, de certa forma, um saber em circulação.

As práticas discursivas são essencialmente abarcadas pela *episteme*, ou seja, aquilo que está expresso no discurso. Os dispositivos podem ser representados como uma ampliação das práticas discursivas, sendo adicionados elementos não discursivos como instituições, fatores econômicos, políticos e sociais, relações de poder e controle, entre outros.

A função do dispositivo é fazer com que aquele saber expresso na prática discursiva seja realmente colocado em evidência, fazendo com que determinado discurso seja passível de ser enunciado em determinado espaço discursivo ou, nas palavras de Araujo (2009), o sujeito é aquele que pode usar determinado enunciado por seu treinamento, em função de ocupar um lugar institucionalmente estabelecido, de sua competência técnica (ARAÚJO, 2009).

Na sequência, é exibido o **quadro 7**, que resume as práticas discursivas e os dispositivos apontados neste estudo e que contribuíram para a constituição do gestor de pessoas.

Quadro 7: Práticas discursivas e dispositivos na constituição do Gestor de Pessoas

Práticas Discursivas	Dispositivos
<ul style="list-style-type: none"> – Ampliação das atribuições do gestor – Valorizar o ser humano – Postura proativa, com visão crítica, sistêmica e estratégica – Entender de negócios (em geral) – Conhecimento do negócio (da empresa) e ter visão estratégica – Atuar como agente de mudança (direcionar a empresa/pessoas) – Focar equipes para atuar em mesma direção – Saber ouvir o inaudível. 	<ul style="list-style-type: none"> – Emergência de novos modelos de gestão – Tecnologia – Competência – Competitividade – Educação – Diploma de curso superior / Formação acadêmica – Relações trabalhistas e sindicais – Poder – Controle – Instituições de classe.

Fonte: Dados coletados. Elaboração própria.

6 CONCLUSÃO

Nesta seção final, são apresentadas algumas conclusões acerca desta pesquisa e das interpretações desenvolvidas ao longo da dissertação. Para isso, é importante considerar os diferentes momentos que constituíram o desenvolvimento do trabalho, o referencial que subsidiou as discussões e os resultados e implicações geradas mediante as análises.

As primeiras seções relatam a trajetória filosófica de Michel Foucault, retomada esta de extrema pertinência, pois norteou todo o presente estudo. As temáticas notoriamente utilizadas foram as noções de *sujeito* e de *discurso*. No ensaio sobre a relação entre sujeito e poder, Foucault deixa bem claro que há dois sentidos para a palavra sujeito: “sujeito submetido ao outro, através do controle e da dependência, e sujeito preso a sua própria identidade, através da consciência ou do conhecimento de si” (FISCHER, 2012).

Por discurso é entendido o conjunto de enunciados que se apoia em um mesmo sistema de formação. Assim, poderíamos enunciar discursos sobre as mais diversas áreas como o discurso clínico, discurso da história, discurso da gestão de pessoas.

Para se compreender como um sujeito é constituído, utilizou-se neste estudo a perspectiva foucaultiana, principalmente no que tange aos momentos da arqueologia e genealogia, pois buscou-se compreender como o sujeito se constitui através dos tempos, visto que, para Foucault, o sujeito se constitui histórica e socialmente, sendo resultado das práticas e das relações de poder que o circundam em determinada época.

O propósito do presente trabalho foi a compreensão de como o gestor de pessoas se constitui, tendo como perspectiva discursiva a década de 1980. Para tanto, apropriou-se de outros dois elementos bastante conhecidos da noção foucaultiana: a de práticas discursivas e de dispositivos. Como práticas discursivas entende-se as regras anônimas que regulamentam determinada época, sendo um elemento exclusivamente discursivo. Assim, identificamos práticas discursivas que nortearam e ainda norteiam a gestão de pessoas, fazendo com que o gestor ocupe o “lugar” de sujeito.

Já os dispositivos possuem um conceito mais ampliado, sendo um conjunto de elementos diferenciados, podendo ser discursivo e não discursivo, representado pelos discursos, regras, instituições, normas, decisões e proposições científicas, filosóficas e morais.

Como forma de coleta de dados, utilizou-se a pesquisa documental, sendo o documento uma forma de pesquisa bastante enaltecida pelo autor. Nesses documentos, primou-se pela identificação das práticas discursivas e dos dispositivos, de acordo com a noção de árvore da derivação do enunciado (*Arqueologia do Saber*) e controle discursivo (*A ordem do discurso*).

Após a definição de elementos e categorias discursivas, utilizou-se do software *Atlas TI*, para organização dos fragmentos posteriormente descritos.

Com este estudo, pode-se perceber que, ao longo da trajetória nas organizações, o sujeito chamado de gestor de pessoas ou administrador de recursos humanos (aqui tratados como sinônimos, apesar de possuírem distinções relevantes) passou por modificações quanto as suas atribuições, formação acadêmica, autonomia decisória e atuação na gestão das pessoas.

As principais práticas discursivas identificadas denotam que houve uma ampliação das atribuições desse sujeito, que, primeiramente, era responsável por inúmeras atividades, algumas não condizentes com sua formação ou descrição do cargo, como segurança patrimonial e serviços gerais.

O gestor de pessoas deveria atuar em várias “frentes”, de acordo com discursos expressos nos documentos. Dessa forma, ampliaram-se as atividades a serem desempenhadas.

Outra prática discursiva também percebida e que interferiu na constituição desse sujeito foi a valorização do ser humano. Este discurso é bastante presente na área de gestão de pessoas. Em alguns documentos, os autores até referenciam que as organizações que tratam e administram suas pessoas como recursos estariam fadadas ao insucesso. Neste sentido, cabe uma reflexão: as práticas discursivas apontam a valorização do humano como primordial, mas têm-se, na área, diversas técnicas que, de alguma forma, disciplinam e governam as demais pessoas da organização. Nesse sentido, outros estudos poderiam ser desenvolvidos para a compreensão dessas relações contraditórias.

Ser detentor de postura proativa, ter entendimento de negócios, de modo geral, possuir conhecimento do negócio da empresa, além de visão estratégica, são práticas discursivas que merecem maiores reflexões, e se as organizações oferecem suporte para que tais práticas sejam capazes de ser operacionalizadas.

O discurso que emerge é esse, mas a capacidade das organizações colocarem essas práticas discursivas no cotidiano organizacional é outra discussão. Muitas das

práticas percebidas tratam do gestor de pessoas como agente de mudança, capaz de liderar uma equipe em busca de objetivos, como se este fosse o único ou o principal responsável pelos resultados organizacionais. Deve-se ressaltar que os resultados são advindos de metas claras e bem definidas, mas, para ser reconhecido como “ocupante” desse discurso, o gestor de pessoas precisaria também responsabilizar-se por tais resultados.

E, finalmente, quanto aos dispositivos que intervêm na constituição do gestor de pessoas, destacam-se a tecnologia, a competitividade, a competência, as relações trabalhistas e sindicais, o poder e o controle.

A educação é considerada por Foucault como dispositivo à constituição, e pode-se evidenciar, neste trabalho, como a formação acadêmica e agregação de conhecimento prepara um sujeito para ocupar um lugar no discurso.

Sendo de extrema importância para a gestão de pessoas, a educação configura-se também como forma de disciplina, pois, através dela, as pessoas da organização poderão alcançar outros níveis, ressaltando que, para Foucault, a educação não seria libertadora, mas disciplinadora.

O propósito deste estudo foi compreender a constituição do sujeito, a partir da década de 1980, e conclui-se que o gestor de pessoas é resultante de práticas discursivas e dispositivos pertinentes à área e que, de certa forma, moldaram sua atuação, ações e discurso.

A gestão de pessoas, enquanto área mais ampla, é atravessada por discursos de outras áreas, e o processo de se fazer sujeito ainda não é fortemente delimitado pelos discursos, pelas práticas e dispositivos específicos da área. Como representado neste estudo, têm-se práticas e dispositivos advindos de uma diversidade de campos.

Este trabalho traz algumas contribuições para os estudos organizacionais no sentido de proporcionar uma aproximação da temática foucaultiana à discussões da área, além de reflexões acerca de práticas e dispositivos que interferem na constituição do gestor de pessoas.

Outros estudos podem ser realizados ainda com enfoque no gestor de pessoas, ressaltando outros períodos discursivos, investigando outras práticas e discursos não contemplados nesta abordagem. Uma possibilidade seria adotar a terceira fase de Foucault - a ética - e buscar o entendimento desse sujeito ao conhecer-se a si mesmo. Nessa abordagem, poderia ser exibida a distinção entre os sujeitos administrador de recursos humanos e gestor de pessoas, compreendendo como cada um se constitui e as

possíveis atribuições de cada um, visto que um é reconhecido como profissional; e outro possui atuação mais ampla, com formação diferenciada.

REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, L. G. A gestão estratégica de pessoas. In: FLEURY, M.T.L. (Org.). **As pessoas na Organização**. São Paulo: Gente, 2002.

_____. Competitividade e Recursos Humanos. **Revista de Administração**, v.27, n.4, p.16-29, São Paulo: 1992.

_____. Estratégias de Recursos Humanos e competitividade. In: VIEIRA, M.M; OLIVEIRA, L.M.B (Org.). **Administração contemporânea: Perspectivas Estratégicas**. São Paulo: Atlas, 1999.

_____. **O papel estratégico dos recursos humanos**. 1987. Tese (Livre Docência)– Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1987.

ALBUQUERQUE, L. G; LEITE, N.P. Gestão estratégica de pessoas: conceitos, evolução e visão. In: ALBUQUERQUE, L. G; LEITE, N.P (Org.). **Gestão de pessoas: Perspectivas Estratégicas**. São Paulo: Atlas, 2009.

ALCIOLI, G. A disputa nem começou. **Revista Melhor Gestão de Pessoas**. Março. Segmento Editora, 2005.

AQUINO, C..P. de. **Administração de Recursos Humanos: uma introdução**. São Paulo: Atlas, 1980

ARAÚJO, I. L . Foucault, formação de saber, o poder disciplinar e o biopoder enquanto noções revolucionárias. *Revista Ítaca – Revista de pós graduação em Filosofia*. n.14. Rio de Janeiro, 2009.

ARAÚJO, I. L. Formação Discursiva como conceito chave para a arqueogenealogia de Foucault. In: BARONAS, R. L (Org.) **Análise do discurso: Apontamentos para uma história da noção-conceito de formação discursiva**. São Carlos: Pedro e João Editores, 2011.

ARAÚJO, I. L. **Foucault e a crítica do sujeito**. 2. ed. Curitiba: Editora da UFPR, 2008.

BARNEY, J. Is the resource-based view a useful perspective for strategic management research? Yes. **Academy of Management Review**, v.26, nº1, p.41-56, 2001.

BARRATT, Ed. Foucault, HRM and the Ethos of the Critical Management Scholar. **Journal of Management Studies**. 40:5. p.189-204, 2003.

BARRETO; L.T. S; COSTA, B. K. Estratégias de gestão de pessoas. In: MARRAS, J.P (Org). **Gestão estratégica de pessoas: conceitos e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2010.

BELOTI,A; NAVARRO, P. Professor: sujeito e objeto na Revista Nova Escola. In: TASSO;I;NAVARRO, P. (Orgs.)**Produção de identidades e processos de subjetivação em práticas discursivas**. Maringá: Eduem, 2012.

BENIAMINO, S. L. O processo de preparação de executivos para atuar em cenários turbulentos. **Revista Recursos Humanos e Sociedade**.Ano I. Dez. 1986.p.3-30.

BERTERO, C. O. A evolução do poder nas organizações empresarial. **Revista Administração de Empresas**, n. 29, p.22-44, Rio de Janeiro, 1982.

BERTERO, C. O. O administrador de Recursos Humanos e o planejamento empresarial. **Revista Administração de Empresas**, n.22, p.5-13, Rio de Janeiro, 1982.

BICHUETTI, J. L. **Gestão de pessoas não é com RH**. São Paulo:Lafonte, 2011.

BOOG, G. G. Recursos Humanos: despesa ou investimento.**Revista Recursos Humanos e Sociedade**.Ano III, Jul./1988.p.95-117.

BUENO, A.M. A trajetória e os papéis desempenhados pela área de Recursos Humanos: do guarda-livros ao gestor de pessoas. **Estudos de Sociologia**, Araraquara, v.11, n.21, p.97-112, 2006.

BURRELL, G. Ciência normal, paradigmas, metáforas, discursos e genealogia da análise. Tradução por Mario Couto Soares Pinto. In: CLEGG, S.; HARDY, C.; NORD, W. **Handbook de estudos organizacionais: Modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais**. v. 1, São Paulo: Atlas, 2010.

BURRELL, G..Modernism, Posmodernism and Organizational Analysis: The contribution of the Michel Foucault..In: MCKINLAY,A; STARKEY,K.(orgs) **Foucault, Management and Organization Theory: From Panopticons to technologies of self**. Sage Publications: London, 1998

CANDIOTTO, C. **Foucault e a crítica da verdade**. Belo Horizonte: Autêntica Editora; Curitiba: Champagnat, 2010.

CARVALHO, G. RH Versão atualizada e ampliada. **Melhor Gestão de Pessoas**. Abril. Editora Segmento, 2003.p.25-34

CARVALHO; G; JEBAILI, P. Para onde caminha o RH. **Revista Melhor Gestão de Pessoas**. out. 2001, p.30-43.

CASTRO, E. **Vocabulário de Foucault** – Um percurso pelos seus temas, conceitos e autores. Belo Horizonte: Autêntica Editora, 2009.

CERVO, A. L; BERVIAN, P. A. **Metodologia científica**. 4. ed. São Paulo: Makron Books, 1996.

CHANG JR, J; SANTOS, S.B.S. A análise do ambiente interno: competências e capacidades. In: ALBUQUERQUE, L. G; LEITE, N.P (Org.). **Gestão de pessoas: Perspectivas Estratégicas**. São Paulo: Atlas, 2009.

CHARAUDEAU,P; MANINGUENEAU, D. **Dicionário de análise do discurso**.2. ed. São Paulo: Contexto, 2008.

CORDEIRO,L.L. Relações industriais: visão panorâmica. **Revista de Administração de Empresas**. vol. 9, n. 1, jan./mar. 1969.

DAVEL, E.; VERGARA, S. C. Gestão com pessoas, subjetividade e objetividade nas organizações. In: DAVEL, E.; VERGARA, S.C (Orgs.) **Gestão com pessoas e subjetividade**. São Paulo: Atlas, 2001.

DEVANA, M; FOMBRUN, C.J; TICHY, N. A. Framework for strategic human resource management. In: **Strategic Human Resource Management**. New York: Wiley,1984.

DOURADO,D, C, P; CARVALHO, A. C. Controle do homem no trabalho ou qualidade de vida no trabalho? **Cadernos EBAPE**,v.4, n.4, dez./2006.

DREYFUS, H; RABINOW, P. **Michel Foucault: uma trajetória filosófica**. 2. ed. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2010.

DUTRA, J. S. **Competências**: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna. São Paulo: Atlas, 2004.

DUTRA, J. S. **Gestão de pessoas**: Modelos, tendências e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2006.

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

FERNANDES, Cleudemar Alves. **Análise do discurso**: Reflexões Introdutórias. 2. ed. São Carlos: Editora Claraluz, 2008.

FERNANDES, E. C. Perfil do Executivo de RH das empresas paulistas: barreiras e desafios. **Revista Recursos Humanos e Sociedade**. Ano 1, Jul./1986, p.5-13.

FERNANDES, E. C; BOOG, G.G. Gerência de Recursos Humanos: Obstáculos e oportunidades dos anos 80. **Revista de Administração**. v.18.n.4. out./dez.1983, p.88-90.

FINDLAY,P; NEWTON. Re-framing Foucault: The Case of Performance Appraisal. In: MCKINLAY,A; STARKEY,K. **Foucault, Management and Organization Theory**:From Panopticons to technologies of self. Sage Publications: London, 1998.

FISCHER, A, L. **A constituição do modelo competitivo de gestão de pessoas no Brasil**: um estudo sobre as empresas consideradas exemplares. 1998. Tese (Doutorado) – FEA-USP, São Paulo, 1998.

FISCHER, A, L. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In: FLEURY, M.T.L. (Org.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.

FISCHER, A.L. Modelos distintos: diferenças entre os gestores americanos. **Melhor Gestão de Pessoas**. p.52, Agosto. Segmento Editora,2002.

FISCHER, R .M. A modernidade de gestão em tempos de cólera. **Revista de Administração de Empresas**. V. 27, n. 4, out./dez 1992, p.58-64.

FISCHER, R. M. B. Foucault e a análise do discurso em educação. **Cadernos de Pesquisa**, n.114, Nov./2001.

FISCHER, R. M. B. **Trabalhar com Foucault**: Arqueologia de uma paixão. Belo Horizonte: Autêntica Editora, 2012.

FISCHER, R.M. F. Relato sobre o I Congresso sobre sindicalismo da Associação Paulista dos Administradores de Pessoal: APAP. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**. V.15, n.1. jan.mar./1980, p.89-94.

FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1992.

FLEURY, M.T.L; FLEURY, A.C. C. Alinhando estratégia e competências. **Revista de Administração de Empresas**. Jan./mar. 2004.

FONSECA, M. A. **Michel Foucault e a constituição do sujeito**. 2. ed. São Paulo: EDUC, 2011.

FOUCAULT, M. **A Arqueologia do saber**. 5. ed. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 1997.

FOUCAULT, M. A ética e o cuidado de si como prática da liberdade. In: MOTTA, Manuel Barros. **Ética, sexualidade, política**. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2006.

FOUCAULT, M. **A hermenêutica do sujeito**. 3. ed. São Paulo: Martins Fontes, 2010.

FOUCAULT, M. **A ordem do discurso**. 18. ed. São Paulo: Loyola, 2010b.

FOUCAULT, M. **As palavras e as coisas**. São Paulo: Martins Fontes, 2000.

FOUCAULT, M. **História da sexualidade 1**: A vontade de saber. Rio de Janeiro: Graal, 2011.

FOUCAULT, M. **História da sexualidade 2** : O uso dos prazeres. Rio de Janeiro: Edições Graal, 2010c.

FOUCAULT, M. **História da sexualidade 3**: O cuidado de si. Rio de Janeiro: Graal, 2009.

FOUCAULT, M. **Microfísica do poder**. Organizado e traduzido por Roberto Machado. Rio de Janeiro: Edições Graal, 1982.

FOUCAULT, M. O sujeito e o poder. In: DREYFUS, H. I; RABINOW, P. **Michel Foucault**: Uma trajetória filosófica: para além da estrutura e da hermenêutica. 2. ed. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2010a.

FOUCAULT, M. **Vigiar e punir**: nascimento da prisão. 35. ed. Petrópolis: Vozes, 2008.

GODOI, C. K; BANDERA-DE-MELLO, R; SILVA, A. B. Pesquisa qualitativa e o debate sobre a propriedade de pesquisar. In: **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais**: Paradigmas, estratégias e métodos. São Paulo: Saraiva, 2006.

GOMES, E. O. **A constituição do sujeito-administrador**. 2012, 107 f. Dissertação (Mestrado em Administração)– programa de Pós-Graduação em Administração (PPA), Universidade Estadual de Maringá (UEM), Maringá, 2012.

HANASHIRO, D. M; TEIXEIRA, M.L; ZUCARELLI, L.M (Org.). **Gestão do fator humano**: uma visão baseada em stakeholders. São Paulo: Saraiva, 2007.

KWASNICKA, E. L. Administração de Recursos Humanos: função renovada. **Revista Recursos Humanos e Sociedade**. Ano II. Jul./1987.p. 31-41.

LEME, J. A. Gerentes para o século XXI. **Revista Recursos Humanos e Sociedade**. Ano 1, Jul./1986, p.5-13.

LEMOS, A. H. C ; RODRIGUEZ, D.A; MONTEIRO, V.C. Empregabilidade e sociedade disciplinar: uma análise do discurso do trabalho contemporâneo à luz de categorias foucaultianas. **Revista Organização e Sociedade**. v.18, n.59, p. 587-604 – Out./Dez. 2011

LEPAK, D. P; SHAW, J.D. Strategic HRM in north America: looking to the future. **The Journal of Human Resource Management**, v.19.n.8.p.1486-1499, 2008.

LÜDKE, M.; ANDRÉ, M.E.D.A. **Pesquisa em educação**: abordagens qualitativas. São Paulo: EPU, 1986.

- MACHADO, R. **Ciência e saber**: a trajetória da arqueologia de Foucault. Rio de Janeiro: Graal, 1981.
- MAINGUENEAU, D. **Novas tendências em análise do discurso**. São Paulo: Pontes Editora, 1993.
- MALFERRARI, C.J. Funções e posições da administração de pessoal. **Revista de Administração de Empresas**. n.6. 1967.p.13-26.
- MARRAS, J. P. **Administração de Recursos Humanos, do operacional ao estratégico**. São Paulo, Futura, 2010.
- MASCARENHAS, A. O. **Gestão estratégica de pessoas**: evolução, teoria e crítica. São Paulo: Cengage Learning, 2008.
- MATTOS, R. A. **De recursos a seres humanos**. Brasília: Livres, 1992.
- MAY, T. **Pesquisa Social**: questões, métodos e processos. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2004.
- MENEZES, P. R. Plano de sucessão e carreira. panorama atual, dimensões e conceitos. **Revista Recursos Humanos e Sociedade**. Ano III, Jul./1988, p.27-43.
- MINAYO, M. C. S. O desafio da pesquisa social. In: DESLANDES, S.F; GOMES, M.; MINAYO, M.C.S (orgs.). **Pesquisa social**: teoria, método e criatividade. 27. ed. Petrópolis, Rio de Janeiro: Vozes, 2007.
- MOTTA, F.C. P. O poder disciplinar nas organizações formais. **Revista Administração de Empresas**. vol. 21, n. 4, out./dez.1981
- MOTTA, M. B. da. Apresentação. In: MOTTA, M. B (Org). **Michel Foucault**: Estratégia, Poder-Saber. Coleção, Ditos e Escritos IV. Rio de Janeiro: Florense, 2010.
- MOTTA, M. B. da. Apresentação. In: MOTTA, M. B (Org). **Michel Foucault**: Ética, Sexualidade, Política. Coleção, Ditos e Escritos V. Rio de Janeiro: Florense, 2006.
- MUCHAIL, S. T. **Foucault, simplesmente**. São Paulo: Edições Loyola, 2004.

MUCHAIL, S. T. **Foucault**: mestre do cuidado. São Paulo: Edições Loyola, 2011.

OLIVEIRA NETO, L. A. Administração estratégica de Recursos Humanos: panorama atual, dimensões e conceitos. **Revista Recursos Humanos e Sociedade**. Ano III. Jul./1988.p.5-13.

OLIVEIRA, L.M.B. Desafios da área de Recursos Humanos: Visão dos dirigentes das empresas e dos profissionais da área de RH. **Revista Organização e Sociedade**. V5, n.13. set./dez 1998.

ORLANDI, E. P. **Análise de discurso** – Princípios e procedimentos. 10. ed. Campinas: Pontes Editores, 2012.

PAGÈS , M; GAULEY, V; BONETTI, M; DESCENDRE, D. **O poder das organizações**. São Paulo: Atlas, 2006.

PENROSE, E.T. **The Theory of the growth of the firm**. New York: Wiley, 1959.

RESENDE, Ê. J. **É preciso mudar o discurso em Recursos Humanos**. Summus, São Paulo, 1986.

REVEL, J. **Michel Foucault**: conceitos essenciais. São Carlos: Claraluz, 2005.

RHINOW, G. Inovando e competindo por meio da gestão de pessoas. **Revista de Administração de Empresas** .v. 8, n. 1, jan./mar. 2001.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

ROSSI, W; GERAB, W.J. **Para entender os sindicatos no Brasil**: uma visão classista. São Paulo: Expressão Popular, 2009.

SERUR, T. Quando os trabalhadores se organizam. **Revista RH Informação Profissional**. Ano 1. N.1.1982, p.12-13.

SILVEIRA, R. A. **Michel Foucault**: poder e análise das organizações. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

SPIANDORELLO, S. C.. **Fragmentos da constituição da profissão de administrador** (1931-1966). Dissertação de Mestrado, Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu em Educação, Universidade São Francisco, Itatiba, 2008.

SNELL, S.A; BOHLANDER, G; SHERMAN,A. **Administração de Recursos Humanos**. 14. ed. Rio de Janeiro: Cengage Learning, 2009.

SOUZA, C. C. S. Vamos demitir o gerente de Recursos Humanos? **Revista de Administração**. V.16, n.2. abr./jun 1981.

SOUZA, M. M; CALBINO, D.P; CARRIERI, A. Dos Recursos Humanos à gestão de pessoas: reflexões arqueológicas das mudanças conceituais. **Revista Gestão e Planejamento**. V.11, p.104-118, jan./jun. 2010.

TANURE, B; EVANS,P; CANÇADO, V.L. As quatro faces de RH: analisando a performance da gestão de Recursos Humanos em empresas no Brasil. **RAC**, Curitiba, v. 14, n. 4, art. 2, pp. 594-614, Jul./Ago. 2010.

TOLEDO, F de. **Recursos Humanos: crise e mudança**. São Paulo: Atlas, 1988.

TONELLI, M. J.; LACOMBE, B. M. B.; CALDAS, M. P. Desenvolvimento histórico do RH no Brasil e no Mundo. In: BOOG, Gustavo G., BOOG Magdalena T. (Orgs). **Manual de gestão de pessoas e equipes: estratégias e tendências**. V.1. São Paulo: Gente, 2002.

TOWNLEY, B. Beyond Good and Evil: Depth and Division in the Management of Human Resources. In: MCKINLAY,A; STARKEY,K (Orgs.). **Foucault, Management and Organization Theory:From Panopticons to technologies of self**. Sage Publications: London, 1998.

TOWNLEY, B. Conhecimento e poder nas organizações. In: DAVEL, E.; VERGARA, S.C (Orgs.) **Gestão com pessoas e subjetividade**. São Paulo: Atlas, 2001.

ULRICH, D .**Os campeões de recursos humanos: inovando para obter os melhores resultados**. 5. ed. São Paulo: Futura, 2004.

ULRICH, D; ALLEN, J;BROCKBANK,W; YOUNGER,J; NYMAN, M. A **transformação do RH construindo os Recursos Humanos de fora para dentro**. Porto Alegre: Bookman, 2011.

VALORIZANDO..., a profissão. **Revista RH Informação Profissional**, ano1, 1982, p. 30.

VIEIRA, M. M. F. Por uma boa pesquisa (qualitativa) em administração. In: VIEIRA, Marcelo M.F;ZOUAIN, D.M (orgs.). **Pesquisa qualitativa em administração: teoria e prática**. Rio de Janeiro: Editora da FGV, 2006.

VILAR, J. A. Administração estratégica de RH no Brasil. panorama atual, dimensões e conceitos. **Revista Recursos Humanos e Sociedade**.Ano III. Jul. 1988.p.118-125.

WERTHER, W. B.; DAVIS, K. **Administração de pessoal e recursos humanos**. São Paulo: McGraw-Hill, 1983.

WOOD, S. Administração estratégica e administração de recursos humanos. **Revista de Administração**. São Paulo.v. 27. n.4. out./dez 1992. p.30-38.

ZARIFIAN, P. Objectif compétence: Mythe,construction ou réalité? Paris: Liaisons, 1999.

APÊNDICES

APÊNDICES

APÊNDICE A: DOCUMENTOS SELECIONADOS PARA ANÁLISE NA REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS – RAE			
Volume	Periodicidade	Título	Autores
Vol. 1, N° 2	Setembro - dezembro de 1961	O Significado de "Relações Humanas"	Laerte Leite Cordeiro
Vol. 3, N°6	Jan- mar 1963	Funções e Posição da Administração de Pessoal	Carlos José Malferrari
Vol.3, N°9	Out –dez 1963	A Avaliação de Cargos: Problemas e Métodos	Herbert Moore
Vol. 4, N°10	Jan- mar 1964	A Personalidade do Administrador Bem Sucedido	William E. Henry
		A Profissionalização do Administrador Paulista	Flavio Penteado Sampaio
Vol. 5, N°15	abril- jun 1965	A Avaliação Sistemática de Desempenho de Pessoal	Siegfried Hoyler
Vol. 5, N°17	Out-dez 1965	Auditoria de Pessoal	Siegfried Hoyler
Vol. 6, N°20	Jul-set 1966	O Empresário Paulista Perante os Problemas Administrativos Atuais	Laerte Leite Cordeiro
		O Administrador Profissional e as Perspectivas da Sociedade Brasileira	Luiz Carlos Bresser-Pereira
		Como Mudar as Pessoas: Algumas Aplicações da Teoria de Dinâmica de Grupo	Dorwin Cartwright
Vol. 8, N° 28,	jul-set 1968	Relações Industriais Versus Supervisão	Laerte Leite Cordeiro
		A Evolução no Poder nas Organizações	Carlos Bertero
		Administração de Pessoal: Prática Versus Teoria	Andréa Loyola
vol. 18, N°. 4,	out-dez 1978	Administração de Recursos Humanos e Desenvolvimento Organizacional	Stephen Marglin
vol. 21, N° 4	out-dez 1981	O Administrador de Recursos Humanos e o Planejamento Empresarial	Fernando Claudio Prestes Motta
vol. 23, N°4	out-dez 1983	A Questão da Formação do Administrador	Paulo Fernando Fleury
	Pensata	O Corpo e o Poder	Fernando Claudio Prestes Motta
		Poder e Controle na Grande Empresa Industrial: Alternativas Metodológicas para Pesquisa Qualitativa	Lindolfo Galvão de Albuquerque
Vol.. 27, N° 4	out-dez 1987	Notas para Estudo do Processo e das Relações de Trabalho	Maria Tereza Leme Fleury - USP
		A Questão Racial e a Administração de Recursos Humanos nas Empresas Brasileiras	Maria de Salette Corrêa Marinho
		Enfoque Estratégico da Função Recursos Humanos	Marlene Catarina de Oliveira Lopes Melo

Vol.. 32, Nº 2	abr-jun 1992	Tecnologia, Instrumentalidade e Poder nas Organizações	Jean-françois Chanlat
Vol.. 32, Nº 4	set-out 1992	Organizações Como Configurações Naturais do Poder	Stewart R. Clegg
Vol.. 33, Nº1	jan-fev 1993	Por que Administrar Estrategicamente Recursos Humanos?	Primo Falcini
	Pensata	Recursos Humanos uma Releitura Contextualista	Jose Tolovi Junior
Vol.. 35, Nº 4,	jul-ago 1995	Remuneração Estratégica: a Nova Vantagem Competitiva	Luiz Homero Silva Gutierrez
		Mitos e Realidades da Gestão de Recursos Humanos	João Lins Pereira Filho Thomaz Wood Junior
Vol. 39, Nº4	jul-set 1998	Gestão de Competências e Gestão de Desempenho: Tecnologias Distintas ou Instrumentos de um Mesmo Construto?	Maria Ester de Freitas
Vol.. 41, Nº 1,	jan-mar 2001	Inovando e Competindo por Meio da Gestão de Pessoas	Hugo Pena Brandão Tomás de Aquino Guimarães
		Gestão de Recursos Humanos e Identidade Social: um Estudo Crítico	Guilherme Rhinow
Vol.. 42, Nº. 3	jul-set 2002	Produção Acadêmica em Recursos Humanos no Brasil: 1991-2000	Roy Lubit
Vol.. 43, Nº 1	jan-mar 2003	Tecnologia, Paradoxos Organizacionais e Gestão de Pessoas	Maria José Tonelli Miguel P. Caldas Beatriz Maria Braga Tatiana Tinoco
Vol.. 44, Nº. 3,	Mar-jun	Pesquisa em Gestão de Recursos Humanos nos Anos 1990: um Estudo Bibliométrico	Mario Aquino Alves Luis Guilherme Galeão-silva
Vol.. 44, Nº. 3,	RAE documento	Gestão de Recursos Humanos no Setor de Telecomunicações: Novas Empresas, Novas Práticas	Miguel P. Caldas Tatiana Tinoco
Vol.. 46, Nº1	jan-mar 2006	Gestão de Pessoas e as Universidades Corporativas: Dois Lados da Mesma Moeda	Maria Ester de Freitas
Vol.. 49, Nº 4	Out-dez 2009	Colonização e Neocolonização da Gestão de Recursos Humanos no Brasil (1950-2010)	Pedro F. Bendassolli
Vol.. 51, Nº. 3	Maió-jun 2011	Gestão de recursos humanos, gestão de pessoas, pós-colonialismo, tropicalismo, ideologia do management, cultura do management.	Thomaz Wood Jr. Maria José Tonelli Bill Cooke

**APÊNDICE B: DOCUMENTOS SELECIONADOS PARA ANÁLISE NA
REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO CONTEMPORÂNEA**

REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO CONTEMPORÂNEA – RAC			
Volume	Periodicidade	Título do Artigo	Autores
Vol.5, ,Nºspe	Edição Especial 2001	Construindo o conceito de competência.	Maria Tereza Leme Fleury Afonso Fleury
Vol.5, Nº2,	Maió/Ago. 2001	O discurso e a prática: o que nos dizem os especialistas e o que nos mostram as práticas das empresas sobre os modelos de gestão de recursos	Beatriz Maria Braga Lacombe Maria José Tonelli
Vol.12, Nº.1	Jan./Mar. 2008	Políticas de RH: instrumentos de consenso e ambigüidade	Alfredo Rodrigues Leite da Silva Gelson Silva Junquillo Alexandre de Pádua Carrieri
Vol. 12,Nº 1	Jan./Mar. 2008	Gerenciando Pessoas Utilizando: Modelos Holísticos	Cristina Mori Maciel Arlindo Fortunato da Silva
Vol.13, Nº2	Abr./Jun. 2009	A gestão de pessoas e seus mecanismos de sedução em um processo de aquisição	Ivana Dolejal Homem Andréa Poletó Oltramari Vânia Gisele Bessi
Vol.14, ,Nº4	Jul./Ago. 2010	As quatro faces de RH: analisando a performance da gestão de Recursos Humanos em empresas no Brasil	Betania Tanure Paul Evans Vera L. Cançado

**APÊNDICE C: DOCUMENTOS SELECIONADOS PARA ANÁLISE NA
REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO**

REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO - RAUSP			
Volume	Periodicidade	Título do Artigo	Autores
Vol.: 13, Nº 4 -	outubro / dezembro / 1978	Contabilização de Recursos Humanos: O Estado da Arte	Eunice Lacava Kwasnicka
Vol.: 15, Nº. 1	janeiro / março / 1980	As Funções do Administrador de Alto Nível	Agrícola de Souza Bethlem
Vol.: 15, Nº: 1 -	janeiro / março / 1980	Relato Sobre o I Congresso Sobre o Sindicalismo da Associação Paulista dos Administradores de Pessoal - APAP	Rosa Maria Fischer Ferreira
Vol.: 16, Nº 1	janeiro / março / 1981	O Acultramento dos Cursos e as Práticas de Recursos Humanos	Cleber Aquino
Vol.: 16 , Nº 2	abril / junho / 1981	Vamos Demitir o Gerente de Recursos Humanos?	Carlos César da Silva Souza
Vol.: 17, Nº 1 -	janeiro / março / 1982	Como administrar seus recursos humanos pela contabilização	Eunice Lacava Kwasnicka
Vol.: 17, Nº 3	julho / setembro / 1982	Um seminário de gerência de RH no nordeste	Cleber Aquino
Vol.: 18, Nº 1 -	janeiro / março / 1983	Desenvolvimento de recursos humanos: proposta de operacionalização para instituto de pesquisa	Afrânio Carvalho Aguiar, Abigail de Oliveira Carvalho, Antonio Orlando Macedo Ferreira, Waldir Resende Penedo
Vol.: 18, Nº: 2	abril / junho / 1983	A função pessoal e a hierarquia de decisões: uma revisão conceitual	Sérgio Baptista Zaccarelli, Eunice Lacava Kwasnicka
Vol.: 18, Nº 4	outubro / dezembro / 1983	Gerência de recursos humanos: obstáculos e oportunidades dos anos 80	Eda Conte Fernandes, Gustavo G. Boog
Vol.: 19, Nº 4	outubro / dezembro / 1984	Política de pessoal e gestão das incertezas nas relações de trabalho	Marlene Catarina de Oliveira Lopes Melo
Vol.: 20, Nº4 -	outubro / dezembro 1985	Ação Sindical e o Cenário Das Relações de Trabalho nos Anos 80	Fernando Coutinho Garcia
Vol.: 26, Nº 2 -	abril / junho / 1991	Recursos humanos: a administração do sentido	Cecília W. Bergamini
Vol.: 27, Nº 4	outubro / dezembro / 1992	Competitividade e recursos humanos	Lindolfo Galvão de Albuquerque
Vol.: 27, Nº4	outubro / dezembro / 1992	Administração estratégica e administração de recursos humanos	Stephen Wood
Vol.: 31, Nº: 1	janeiro / março / 1996	Recursos Humanos em um Contextos de Reestruturação	Luiz Homero Silva Gutierrez

Vol.: 33, Nº: 2	abril / junho / 1998	Estratégias de recursos humanos e gestão da qualidade de vida no trabalho: o stress e a expansão do conceito de qualidade total	Lindolfo Galvão de Albuquerque Ana Cristina Limongi França
Vol.: 33, Nº: 2	abril / junho / 1998	Gestão de pessoas - os desafios de aproximar a teoria da prática e vice-versa	Maria Tereza Leme Fleury Rosa Maria Fischer
Vol.: 33, Nº 3	julho / setembro / 1998	Recursos humanos em um contexto de reestruturação: uma revisão	Maurício Fernandes Pereira
Vol.: 33, Nº 4	outubro / dezembro / 1998	Poder e grupos de trabalho: considerações teóricas	Magali dos Santos Machado
Vol.: 36, Nº 4	outubro / dezembro / 2001	Elementos para uma análise organizacional do sindicalismo brasileiro	Allan Claudius Queiroz Barbosa
Vol.: 37, Nº 3	julho / setembro / 2002	Gestão de recursos humanos e desempenho empresarial	Stephen J. Wood Toby D. Wall
Vol.: 39, Nº 2 -	abril / maio / junho 2004	O pensamento de Michel Foucault na teoria das organizações	Fernando C. Prestes Motta (In Memoriam) Rafael Alcadipani
Vol.: 46, Nº 2	abril / maio / junho 2011	Modelos de gestão de competências versus processo de validação. Um ponto cego?	Luciano Munck Rafael Borim de Souza André Luís de Castro Cristiane Zagui
Vol.: 46, Nº 3	julho / agosto / setembro 2011	Análise dos recursos organizacionais que sustentam a vantagem competitiva	Yeda Maria Pereira Pavão, Simone Sehnem Valmir Emil Hoffmann

**APÊNDICE D: DOCUMENTOS SELECIONADOS PARA ANÁLISE NOS
CADERNOS EPABE**

CADERNOS EBAPE			
Volume	Periodicidade	Título do Artigo	Autores
Vol.4, N° 4,	Outubro - dezembro. 2006	Controle do homem no trabalho ou qualidade de vida no trabalho?.	Débora Coutinho Paschoal Dourado Cristina Amélia Carvalho
Vol.5, N°1	Janeiro – março 2007	Managing the employee's soul: Foucault applied to modern management technologies	Kaspar Villadsen

**APÊNDICE E: DOCUMENTO SELECIONADO PARA ANÁLISE NO
CADERNO CRH**

CADERNO CRH			
Vol.1, N°.4	1987	Movimento Sindical e Formação de Classe - Elementos para uma discussão teórico-metodológica	Antonio Sergio Alfredo Guimarães Nadya Araujo Castro

**APÊNDICE F: DOCUMENTOS SELECIONADOS PARA ANÁLISE NA
REVISTA ORGANIZAÇÕES E SOCIEDADE**

REVISTA ORGANIZAÇÕES E SOCIEDADE (O&S)			
Volume	Periodicidade	Título do Artigo	Autores
Vol.1, Nº3	Dez. 1994	O Significado da Pessoa na Gestão de Recursos Humanos: uma perspectiva sócio-antropológica	Jean-François Chanlat
Vol.5, Nº13	Setembro / dezembro 1998	Desafios da Área de Recursos Humanos - Visão dos Dirigentes das Empresas e dos Profissionais da Área de RH	Lúcia Maria Barbosa de Oliveira
Vol. 8, Nº 21	Maior/ agosto 2001	Estratégias e Práticas de Remuneração Utilizadas pelas Empresas Brasileiras	Lúcia Maria Barbosa de Oliveira
Vol. 8, Nº.22	Setembro/ dezembro 2001	Capital Humano: A Vantagem Competitiva	Luciano Gonzaga Vanderley
Vol. 10, Nº 26	Janeiro -abril 2003	Poder Disciplinar e Gestão de Pessoas: um estudo empírico em uma organização de desenvolvimento de software	Mônica Carvalho Alves Capelle Mozar José de Brito
Vol. 14, Nº 42	Outubro- dezembro 2006	Doces Práticas para Matar: Demissão e Downsizing na Perspectiva de Demissores e Profissionais de Recursos Humanos	Ana Luisa Vieira Pliopas Maria José Tonelli
Vol. 15, Nº46	Julho-setembro 2008	Gestão de Pessoas por Competência: institucionalização, possibilidades e dificuldades implícitas nas relações trabalhistas brasileiras	Heitor Appel Claudia Cristina Bitencourt
Vol. 18, Nº 59	Outubro- dezembro 2011	Empregabilidade e Sociedade Disciplinar: uma análise do discurso do trabalho contemporâneo à luz de categorias foucaultianas	Ana Heloisa da Costa Lemos Daniel Arbaiza Rodriguez Vinicius de Carvalho Monteiro

**APÊNDICE G: DOCUMENTOS SELECIONADOS PARA ANÁLISE NA
REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA - RAP			
Volume	Periodicidade	Título do Artigo	Autores
Vol.41, N°2	Março –abril 2007	Desenvolvimento de produtos sustentáveis: o papel da gestão de pessoas	Charbel José Chiappetta Jabbour Fernando César Almada Santos
Vol.42, N°5,	Setembro – outubro 2008	Gestão de Desempenho por Competências: integrando a gestão por competências, o <i>balanced scorecard</i> e a avaliação 360 graus.	Hugo Pena Brandã Marco Vinício Zimmer Carolina Guarçoni Pereira Fernanda Marque Helder Viana Costa Pedro Paulo Carbone Valéria Ferreira de Almada
Vol.44, N°3,	Maio- junho 2010	A Gestão de Recursos Humanos em uma Instituição Pública Brasileira de Ciência e Tecnologia em Saúde: o caso Fiocruz	Márcio Luiz Braga Corrêa de Mello Antenor Amâncio Filho

