

Confrontando a Teoria da Dominação e a Avaliação das Pessoas da Organização da Ação da Área de Recursos Humanos; como tais Profissionais Percebem tal Confronto?

Luis César G. de Araujo

Adriana Amadeu Garcia

Tháisa Restani Veras

Fundação Getúlio Vargas - FGV

RESUMO

Entendemos que um gestor de RH tem de conhecer a organização, seu negócio, seus propósitos para com clientes e consumidores, para a sociedade em geral e a nós incomoda pensar que um gestor de pessoas pode não se conectar com as pessoas e com as estratégias que implicam em conviver com esse mundo; logo, foi propósito deste esforço, num primeiro momento, constatar que avaliação as pessoas da organização fazem da área de recursos humanos. Assim, tendo percebido em tal resultado pontos que diferem a teoria da dominação defendida por Pagès e outros (1993), num segundo momento foi possível confrontar tal avaliação com tal teoria tendo como base o livro: o poder das organizações, de Max Pagès et al (1993), para por fim saber como tais profissionais percebem este resultado, por meio de entrevistas presenciais e um questionamento único enviado por meio eletrônico aos próprios participantes da pesquisa. Desta forma, foi possível ampliar o conhecimento acerca do assunto em tela e perceber que o ponto crucial de confronto é o fato da teoria não ter sido devidamente restringida.

Palavras-Chave: Teoria da Dominação. Área de Recursos Humanos. Pagès.

1. OBJETIVO

É importante ressaltar que a pesquisa em tela dividiu-se em três etapas. Na primeira o objetivo foi o de constatar a avaliação que as pessoas da organização fazem da ação da área de recursos humanos. Já a segunda, confrontou tal resultado com as discussões levantadas em sala, tendo por base o livro O poder das organizações de Max Pagès; Michel Bonetti; Vincent de Gaulejac; e Daniel Descendre. Enquanto que na terceira retomou-se o contato com os profissionais entrevistados de modo a apresentar tal confrontação, a fim de saber como é percebido tal resultado.

2. RELEVÂNCIA DO ESTUDO

O atual estágio de desenvolvimento da área de recursos humanos é uma justificativa plena, isto porque vem ocorrendo transformação significativa na ação da unidade de RH, que impedem uma avaliação precisa à medida que não são iguais/lineares. Aliás, em se tratando de mudanças ocorridas na área de recursos humanos, apresentar uma pesquisa que contemple a atual avaliação da ação desta e confrontá-la com a teoria da dominação, certamente contribui de diversas formas. No caso da academia, para que estudiosos possam aprofundar seus estudos e compreender melhor o funcionamento e a importância da mesma, assim como ampliar as discussões acerca do tema. Para o profissional, auxiliando em seus questionamentos de modo que possa melhor orientar o seu poder decisório.

3. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Vale apresentar as idéias de dominação defendidas por Pagès e outros tendo em vista a colocação anterior, pois partindo de um estudo, publicado em 78, numa empresa multinacional americana localizada no interior da França, os autores afirmam existir um poder despersonalizado nas organizações, sendo este capaz de limitar o poder das pessoas. Por assim dizer, é como se as pessoas fossem animais irracionais e incapazes de confrontar o sistema. Em contrapartida, ao apresentar a gestão de pessoas como sendo contingencial, estando sujeita a um dinâmico desenvolvimento, certamente temos posições antagônicas dos autores. Assim sendo, foi propósito desta pesquisa demonstrar a forma com que a atuação da área em tela na realidade brasileira afronta as idéias de dominação defendidas pelos autores.

Similarmente, o quadro 01 mostra um eficiente trabalho de Gil (2001) referente que nos apresenta uma classificação das atividades na gestão das pessoas demonstrando a indiscutível necessidade do(a) profissional de RH ser um indivíduo global na empresa onde atua. Neste sentido, aquele chefe autoritário que tratava o candidato à posição olhando-o da altura de um edifício de cem andares, hoje em dia não tem mais lugar, ruiu junto com esse mesmo edifício.

Seguindo nesta linha de raciocínio a conhecida frase: “aqui os problemas pessoais ficam do lado de fora da empresa!”; faz algum tempo que perdeu lógica, pois todos somos seres indivisíveis. Via de consequência, é preciso entender que a relação entre organização e pessoas é um “processo de mediação que se coloca como a aliança das restrições (coerções) da empresa e os privilégios oferecidos ao indivíduo” (PAGÈS ET AL, 1993). Todavia, tal processo pode ser interpretado como sendo uma forma de gerar dúvidas nas pessoas, caso estas últimas queiram se desligar do sistema ou simplesmente burlar suas regras, conforme sugerem os autores. Interpretação esta que é desmentida pela pesquisa como será visto.

Quadro 01 - Classificação das atividades de gestão de pessoas

<i>Sistemas de GESTÃO DE PESSOAS</i>	<i>Atividades</i>
Suprimento ou Agregação	Identificação das necessidades de pessoal Pesquisa de mercado de gestão de pessoas Recrutamento (inclui fontes recentes de recrutamento) Seleção
Aplicação	Análise e descrição de cargos (exigindo flexibilização e não “engessamento” dos cargos) Planejamento e alocação interna das pessoas da organização (inclui ação conjunta com as unidades envolvidas)
Compensação ou Manutenção	Salários Benefícios Carreiras Higiene e segurança no trabalho Relações trabalhistas (inclui sindicatos)
Desenvolvimento ou Capacitação	Treinamento e desenvolvimento das pessoas da organização Desenvolvimento e mudança organizacional (ambas incluem necessário envolvimento das unidades todas na formatação do treinamento e desenvolvimento)
Controle ou Monitoração	Avaliação de desempenho Banco de dados

	Sistemas de informações gerenciais (específicos e genéricos, ou seja, sistemas gerenciais globais) Auditoria de gestão de pessoas
--	--

Fonte: GIL, Antonio Carlos. *Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais*. São Paulo: Atlas, 2001.

Portanto, independente dos julgamentos feitos acerca do processo de mediação, o fato é que ao traçar políticas e planejar a ação futura da gestão de pessoas, a empresa, via administração superior, terá de considerar fortemente o que acontece no mundo lá fora.

Todavia, a fim de alcançar o êxito neste mundo altamente complexo alguns recursos se encontram disponíveis aos profissionais. No recrutamento, por exemplo, o uso da *internet* alterou significativamente o chamamento para processos de seleção. Ademais, hoje é muito fácil encontrar *sites* (sítios, em português) que são, na verdade, agências virtuais de emprego.

Com relação ao treinamento esta seção seria bastante extensa se esse fosse seu único tópico. As mudanças são gigantescas: o foco do treinamento, anteriormente, no indivíduo, passou para relações entre as pessoas da organização, equipes, grupos de trabalho e relações intergrupais. Aliás, vale ressaltar que tal mudança de foco certamente vai de encontro com as idéias de Pagès e demais autores, que defendem o isolamento como fórmula de sucesso num mundo competitivo. Por assim dizer, passou-se de um entendimento focado na unidade e desta para o resto da organização para uma visão universalizada, entendendo-se a unidade inserida na organização e esta última inserida num sistema social amplo, global.

Aliás, um dado importante que deve ser considerado por profissionais e, sobretudo, pelos empresários é a cultura instalada na organização. Como sabemos “Cultura é a essência, aquilo que a empresa tem como ponto base de seu crescimento e sucesso empresarial. (...) São os valores pessoais dos fundadores, entronizados na essência da empresa”.(PILARES, 1991). Isto significa dizer que é fundamental para o sucesso de qualquer negócio que haja forte conscientização no sentido de não somente entender, mas aceitar que existe uma cultura organizacional e que foram consagradas pelos valores emprestados, não só por fundadores, mas pelos dirigentes que ainda detêm grande parcela de responsabilidade pelo todo organizacional. Ademais, certamente, no questionamento haverá uma razoável ênfase em aspectos culturais importantes para melhor entendimento da ação gerencial de RH.

Além do mais, é importante enfatizar o fato da área responsável pela gestão das pessoas estar em ritmo de transformação. Sendo, muito provavelmente, a área que sofreu mudanças drásticas nos últimos 20/25 anos. Neste sentido, a pesquisa identificou se, ao avaliar a área de RH, o corpo funcional compreende e aceita as suas demandas, seguindo a linha da teoria marxista da dominação onde as pessoas dificilmente satisfazem as exigências organizacionais exercendo suas atividades perseguidas por um constante medo do fracasso. Ou, por outro lado, se os profissionais propõem alternativas de novas dinâmicas na área em tela demonstrando, portanto, serem possuidores de anseios pelos quais são capazes de lutar.

4. METODOLOGIA

4.1 TIPO DE PESQUISA

Segundo a taxonomia proposta por Vergara (2003), nossa pesquisa foi assim classificada:

- Quanto aos fins: *Exploratória*. Considerando o número bastante reduzido de pesquisas sobre o tema em tela; e *Descritiva*, pois visou descrever não só o que

pensam as pessoas da organização sobre as ações da área de recursos humanos, mas também o confronto de tal resultado com a teoria da dominação (PAGÈS ET AL, 1993) e o modo como tais profissionais percebem tal resultado; e

- Quanto aos meios: *Bibliográfica*, já que foram consultadas as poucas obras de autores brasileiros e outras obras de autores não nacionais que deram subsídios de natureza acadêmica; *Telematizada*, a internet é hoje amplamente utilizada na busca de material disponível e confiável e assim foi na pesquisa; e *Pesquisa de campo*, em função da investigação realizada nas empresas.

4.2 UNIVERSO E AMOSTRA

O universo da pesquisa é composto por profissionais em função média/superior, localizadas no terço superior das empresas selecionadas por livre escolha e acessibilidade, que estavam trabalhando no período da pesquisa em áreas que não a de gestão de pessoas, mas com grau de importância similar a esta última, nas empresas de médio e grande porte dos Estados de Minas Gerais, Rio de Janeiro e São Paulo. a amostra foi constituída de 45 (quarenta e cinco) profissionais.

4.3 COLETA E TRATAMENTO DOS DADOS

No que tange à revisão bibliográfica foram consultados livros, revistas, teses, dissertações e internet. Assim, os dados coletados foram ordenados de modo que se pudessem identificar aspectos relevantes para o estudo.

A partir desta ordenação foi feita uma análise criteriosa, a fim de identificar os fatores que determinam a avaliação das pessoas que atuam nas demais áreas funcionais acerca da gestão de pessoas, para então elaborar o roteiro de entrevista da primeira etapa.

Em relação ao campo, na primeira etapa da pesquisa, foram feitas 45 entrevistas presenciais, na certeza da manutenção do anonimato nas respostas. Portanto, ao responder aos questionamentos do roteiro foi possível saber o atual estágio de desenvolvimento da área de recursos humanos. Enquanto que na segunda etapa, confrontou-se tal resultado com as discussões levantadas acerca da teoria da dominação, tendo por base o livro O poder das organizações de Max Pagès e demais autores.

Por fim, na terceira etapa foi apresentada tal confrontação aos profissionais participantes da primeira etapa. Para tanto, foram utilizadas duas formas distintas de abordagem, ou seja, enquanto cinco entrevistas presenciais foram feitas com base em um roteiro de entrevista com questões abertas; aos demais coube responder a um questionamento único encaminhado por meio eletrônico. Aliás, vale ressaltar que neste caso o tratamento dos dados coletados não foi por percentual como na primeira etapa. Ao invés disso, pontos cruciais da teoria da dominação foram levantados, de modo que discussões e argumentos com base em experiências pessoais foram destacados.

4.3.1 DADOS COLETADOS NAS ENTREVISTAS DA 1^A ETAPA

Questão nº 1. O relacionamento funcional da área de recursos humanos com a sua área é:

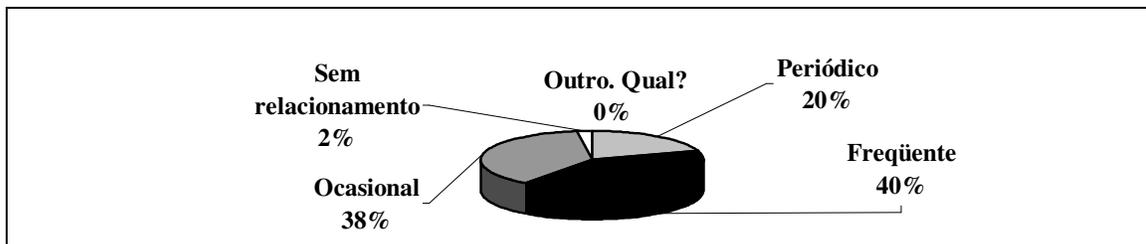


Figura 01 - Resultado referente à questão nº 1.

O relacionamento funcional freqüente é uma característica das unidades pesquisadas com 40% das respostas. Nas entrevistas explicamos que o relacionamento freqüente seria um relacionamento funcional superior ao periódico que seria uma vez por semana, uma a cada quinze dias, mensal etc., nunca um contato que poderia variar de 2, 3 vezes por semana até 5 dias, ou seja, todos os dias. Periódico e freqüente somam 60% um percentual expressivo.

Entretanto o que chamou a nossa atenção foi o relacionamento ocasional que pode significar, ao menos, um relacionamento com uma certa dose de falta de motivação ou interesse ou desnecessidade em função da dinâmica da organização. É certo, contudo, que 38% preferiram a resposta ocasional que pouco ajuda no sentido de caracterizar uma relação orientada para a otimização organizacional como, por exemplo, encontro de alternativas estratégicas ou mesmo novas dinâmicas relativas à estrutura social.

Questão nº 2 Quando a sua área deseja executar alguma atividade típica da área de RH (treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho, recrutamento e seleção etc.), é ela, ou seja, a sua área, quem o faz?

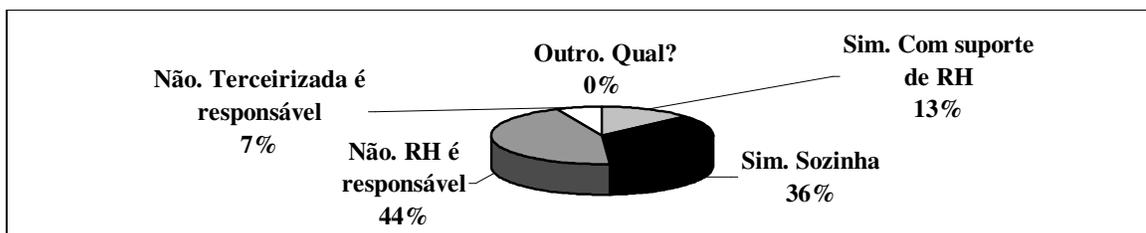


Figura 02 - Resultado referente à questão nº 2.

Vale acrescentar que as respostas foram dadas considerando basicamente as atividades de treinamento/desenvolvimento e recrutamento/seleção. A avaliação de desempenho e outras atividades também foram mencionadas.

Nesta 6ª questão temos que 36% têm poder de realizar as atividades consideradas típicas de RH. Esse resultado nos mostra uma dinâmica interessante, que no passado não tão distante, por exemplo, essa questão nem mesmo seria formulada, em função da certeza das respostas. Hoje, percebemos uma transformação digna de nota se considerarmos o todo organizacional. É sempre bom lembrar que as entrevistas foram realizadas com titulares de qualquer outra unidade da organização. Portanto, todos os resultados da pesquisa mostram um comportamento organizacional de muitas outras unidades e não desta ou daquela unidade. Ademais, temos que 13% desenvolvem suas atividades direcionadas aos seus recursos humanos de forma independente, mas com algum suporte da área de RH. Esse suporte pode ir desde a simples logística até um planejamento de natureza estratégica.

Por outro lado, obtivemos um resultado importante em benefício das atividades desenvolvidas por RH onde 44% dos entrevistados informam que esta área é a que realiza as suas atividades típicas. É um bom número, mas ainda assim precisaríamos de um percentual ainda maior para entender que a área de RH não vem perdendo espaço nas organizações. Embora não seja um número de grande significado (7%) vale mencionar a presença de empresas terceirizadas realizando as atividades típicas de treinamento. E, certamente, sob algum controle de RH. Além disso, constatamos que nos treinamentos específicos das áreas em entrevista, a área de RH, em poucos casos, nem mesmo toma conhecimento do que está sendo ou foi realizado.

Questão n° 3. Considerando as atividades típicas de RH de amplo espectro (como, por exemplo, cursos de especialização dentro e fora da empresa), como este procedimento acontece na sua empresa, partindo de RH?

O oferecimento de pacotes voltados a treinamento e desenvolvimento é uma prática conhecida na maioria das organizações brasileiras. E a pesquisa confirma essa prática, tendo em vista que 65% dos entrevistados responderam nessa direção. E a informação adicional é a de que a área procura atender as demandas da organização como um todo. Por outro lado, 22% informam a inexistência dessa prática, mas concorda que há um esforço da área em atender as várias demandas que ali surgem.

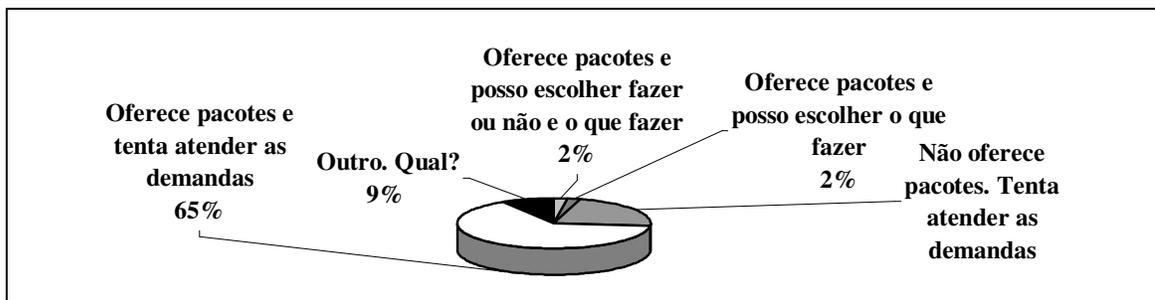


Figura 03 - Resultado referente à questão n° 3.

As respostas na alternativa Outros mostram a existência de: universidade corporativa e de uma fundação atendendo toda a organização. Ambas não têm vinculação direta com RH. Uma terceira resposta nos diz que RH é apenas um agente facilitador, nada mais. Ou seja, não planeja, nem executa. E uma quarta resposta é taxativa: RH não oferece pacotes, nem tenta dar algum suporte.

Questão n° 4. Na formulação de planos e projetos de RH para os exercícios seguintes, qual a atitude da área de RH em relação a sua área?

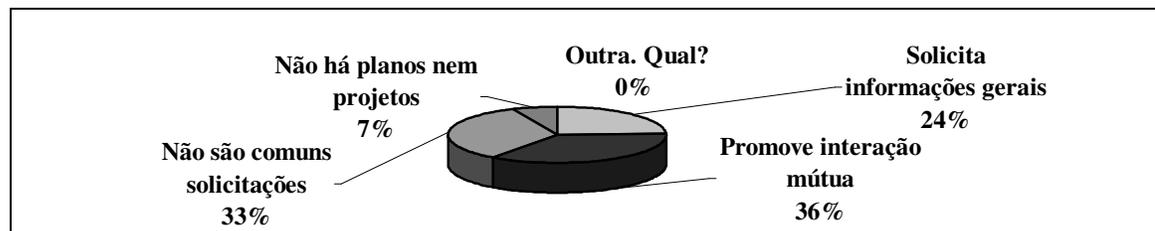


Figura 04 - Resultado referente à questão n° 4.

Essa questão – e a próxima foram consideradas por nós como sendo de alta significância, pois nos permitiria uma análise da ação global da área de RH. É importante notar que foi aí onde conseguimos um resultado bastante interessante: 36% das unidades da gestão de pessoas promovem uma interação mútua o que denota uma disposição de, pelo menos, planejamento estratégico sempre recomendado por executivos e por acadêmicos. Ademais, para confirmar, temos a questão A com 24% onde RH solicita informações gerais. A soma de 60% permite fechar esse item reforçando o comentário acima: existe uma disposição de se ter planejamento estratégico. Complementando, a próxima questão nos dirá se a execução acompanha o planejamento da mesma forma.

Questão n^o 5. Como a sua área avalia a ação da área de recursos humanos?

A ação integrada é confirmada por 47%, sem dúvida, um valor elevado. Isto quer dizer que o ato de planejar estrategicamente em 60% tem a execução, a ação acompanhada por 47%. O ideal seria termos planejamento e ação com os mesmos percentuais. Mas não podemos negar o esforço de integração. Embora haja algum esforço 22% não consegue desenvolver de forma competente essa integração. Um contingente menor (7%) não se considerou em condições de considerar as alternativas anteriores.

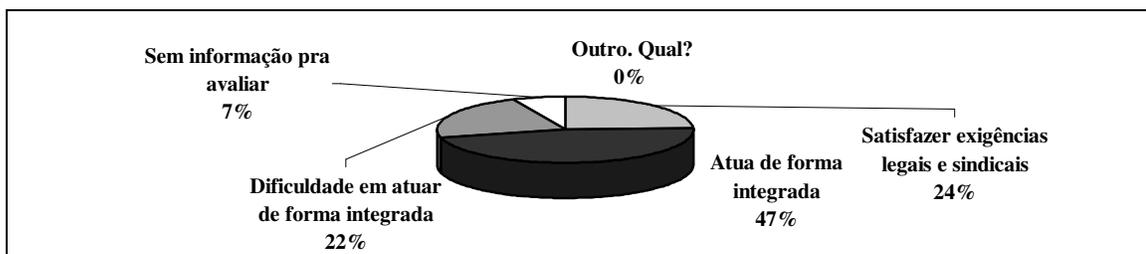


Figura 05 - Resultado referente à questão n^o 5.

4.3.2 CONFRONTANDO: TEORIA DA DOMINAÇÃO X DADOS COLETADOS NA 1^A ETAPA

Sabemos que a transformação dos conhecidos departamentos de pessoal em gerência ou departamento de recursos humanos é facilmente demarcada. No entanto, a passagem da administração de recursos humanos para a gestão de pessoas continua não estando muito clara, nem bem definida, embora seja nosso entendimento a inevitabilidade dessa passagem, com o intuito de manter uma estrutura social que corresponda às exigências das organizações do mundo moderno. Da mesma forma, a teoria da dominação, fruto de um estudo feito há quase três décadas numa empresa americana, sediada numa cidade francesa, não nos parece adequada para interpretar a atual relação existente entre organização e pessoas mundo afora.

Neste sentido, convém delimitar as atribuições do titular da administração de recursos humanos e do gestor de pessoas. O titular da administração de RH, quase sempre um gerente, teve na origem (anos 70) atribuições que o tornavam responsável pelo controle das atividades ainda hoje típicas da função. Importante que estamos falando dos anos 70, mesmo período em que Pagès e demais co-autores desenvolviam o estudo que culminou a teoria da dominação.

Do final dos anos 70 até a segunda metade dos 90 o conhecido gerente de RH tinha no elenco das suas competências grande chance de aumentar o seu prestígio funcional e pessoal, visto que todas as atividades eram integralmente conduzidas pela sua unidade, não existindo referência a terceirizações, exceto em casos excepcionais. Desta forma, é certo afirmar que restava pouco tempo para o exercício de outras atribuições, porém o caráter sistêmico das organizações já era uma realidade palpável e realizada sem grandes dificuldades

fundamentado no “poder despersonalizado”, citado pelos autores mencionados anteriormente, ou seja, um poder baseado em normas e regulamentos que facilita este processo, o que concordamos.

A segunda metade dos anos 90 nos trouxe a revolução da informação, a acirrada competição, a mundialização dos mercados, as muitas possibilidades de estruturação organizacional, com a conseqüente queda de importância da hierarquização, a quebra freqüente de paradigmas e uma luta constante pela sobrevivência. Neste sentido Dutra (2002) dá uma excelente contribuição ao mostrar que as principais mudanças geram alterações nas organizações, não importando os seus objetivos finais são, de forma sintetizada: o trabalho flexível e adaptável às contingências; processos decisórios ágeis; demanda por pessoas atualizadas com as tendências de mercado; e altíssimo grau de competitividade em padrão global exigindo a articulação entre pessoas que tenham excepcional formação acadêmica e profissional e em contínuo processo de aprimoramento e aperfeiçoamento.

Desse modo, vale questionar como a teoria da dominação, onde o isolamento é exaltado como forma de vencer, onde as pessoas são vistas como animais irracionais incapazes de desafiar o poder da organização, sendo este último despersonalizado, seria capaz de responder rapidamente às contingências ambientais, trabalhar de forma flexível com a articulação entre pessoas? Certamente, a resposta a esta pergunta é “inviável”, pois contempla incoerências.

No entanto, o titular da área de recursos humanos continuava com uma ação não tão diferente daquela do final dos anos 70. Assim somente a partir do final do século passado que surge a denominação “gestão de pessoas” que melhor viria caracterizar uma nova roupagem para RH, ao passo que no âmbito da organização, por exemplo, o gestor de pessoas encontra novos processos em face da terceirização que se transformou nos últimos 15 anos num modismo de conseqüências ainda não mensuradas. A área de pessoas terceirizou um número expressivo de atividades. Assim aconteceu com recepção, recrutamento, seleção, treinamento, serviço social, limpeza e restaurante. Em nossa pesquisa sobre terceirização temos 48% das atividades típicas hoje nas mãos de terceiros.

Por conseguinte, o gestor de pessoas tem de utilizar estratégias que perpassem toda a organização, pois é ele o gestor das pessoas todas da organização. Por assim dizer, qualquer gestor pode ser um gestor de pessoas, mas somente um tem os meios necessários para se tornar um bom gestor de pessoas: essa pessoa é o titular (ou a titular) da área de pessoas. Contudo, para se tornar um excelente gestor terá de agir estrategicamente. Não podemos imaginar um vitorioso gestor de pessoas sentado em sua sala e de lá despachando e-mails, telefonemas, memos para os gestores das demais áreas, com apenas alguns contatos aqui e ali ou nas reuniões convencionais.

E mais, o verdadeiro gestor de pessoas é aquele que tem acesso a todas as informações do corpo funcional; tem amplas condições de saber, inclusive, a origem de cada pessoa e, em seguida, dos procedimentos de recrutamento e seleção que definiram a contratação. Desnecessário dizer o quê mais pode saber, pois pode saber muito mais. Lembrando que somente ele ou ela tem acesso ético à vida funcional de cada um, ao passo que os demais gestores têm acesso apenas aos seus subordinados.

Neste sentido, vale conhecer a posição de um renomado autor de obras no campo das estratégias. Porter (1999) diz que estratégia é “criar uma posição exclusiva e valiosa, envolvendo um diferente conjunto de atividades”. O mesmo autor considera que se houvesse apenas uma única posição ideal, não haveria necessidade de estratégias e mais: a elaboração de estratégias não teria a característica que tem hoje, qual seja, a de servir de forte munição a empresa que deseja realmente sobreviver e ser competitiva. Aliás, vale salientar que esta

condição afronta as idéias de Pagès e *et al* (1993), na medida em que os autores tentam generalizar um estudo realizado no interior da França numa multinacional americana.

É nosso dever acadêmico alertar aqueles que têm participação no primeiro terço da estrutura organizacional que a gestão de pessoas chegou para “vestir” tais profissionais de permanente esforço em atuar de forma integrada, cooperativa mesmo, juntos aos demais profissionais. Ser gestor estratégico de pessoas é ser conhecedor das pessoas, dos objetivos e metas maiores da organização. Conhecer o negócio, em síntese é, também, mandatário. Não obstante, vale destacar o topo do primeiro terço da estrutura organizacional, ou seja, os presidentes das organizações pesquisadas, os conselhos e os dirigentes maiores dessas organizações. Ao passo que é rigorosamente fundamental que desse topo partam com extrema objetividade as diretrizes maiores para a melhor condução e orientação da estrutura social de cada organização.

Na verdade, consideramos que esse esforço é hoje uma realidade em muitas organizações em função do que chamamos de governança corporativa. A governança corporativa chegou até nós com o propósito de dar forma e conteúdo adequados aos muitos conselhos que existiam num passado recente como figuras quase decorativas. Não mais, com certeza. Assim, é nesse terço que entendemos ser o território de uma gigantesca responsabilidade na formulação e orientação imprescindíveis para o crescimento e fortalecimento da área que trata da gestão de pessoas.

4.3.3 DADOS COLETADOS COM AS ENTREVISTAS DA 3^A ETAPA DA PESQUISA

Vale lembrar que a pesquisa está dividida em três etapas. Na primeira constatou-se a avaliação que pessoas da organização fazem da ação da área de recursos humanos. Já a segunda, confronta tal resultado com as discussões acerca do livro *O poder das organizações* de Max Pagès e outros. Sendo assim, nesta terceira etapa são apresentadas as demais aos profissionais anteriormente envolvidos na pesquisa, por meio de questionamento, a fim de saber como se percebe essa confrontação. Tais questionamentos se basearam em cinco tópicos como será visto a seguir.

1) A organização, este ente abstrato, domina o seu quadro funcional por uma razão muito simples: trata-se de uma organização sem personalidade. Na melhor das hipóteses se sabe quem desenvolveu esse ou aquele procedimento num dado momento.

Nesta questão foi explorado o aspecto do poder despersonalizado retratado pela teoria da dominação. Desta forma as cinco entrevistas trouxeram dados bastante interessantes e que certamente colaboram para o entendimento de como o resultado da primeira etapa afronta tal teoria. Por exemplo, numa entrevista foi mencionada a questão da organização ter ou não fins lucrativos, tendo em vista que em caso negativo seus resultados são subjetivos; logo, a relação com os profissionais é um pouco diferente. Ainda assim, por vezes, neste tipo de organização, é percebida a existência de um poder institucional despersonalizado, onde o conselho deliberativo incorpora as regras do mercado sem argumentos que justifiquem tal “imposição”. Entretanto, tal atitude não é percebida pelas pessoas como sendo mal intencionada. Ademais, no âmbito departamental o poder se mantém personificado demonstrando que a teoria da dominação como proposta pelos autores não se faz presente.

Da mesma forma, em outro caso tem-se uma situação bastante interessante, pois existem regras para o mercado, mas na área de recursos humanos, em especial, os profissionais limitam-se a fazer uso das leis. Aliás, como a organização foi sendo departamentalizada com o tempo, ainda não existe nenhum documento que detalhe o funcionamento das unidades criadas, no sentido de orientar as pessoas, dar as diretrizes, estabelecer dinâmicas. Portanto, mesmo esse documento, que deverá ser criado em breve, não

tem a intenção de tratar a relação das pessoas com regras e nem mesmo definir comportamentos.

Da mesma forma, numa entrevista foi levantada a questão da organização ser jovem (menos de 10 anos de existência), de modo que ainda não tem uma personalidade formada. Portanto, o ente, se é que existe um neste caso, seria a própria diretoria. A responsabilidade do sucesso ou mesmo insucesso de uma decisão é atribuída aos diretores, não distinguindo a pessoa, mas sim a diretoria como um todo, tendo em vista que as decisões, neste caso, são tomadas em equipe. Aliás, vale destacar que nenhum diretor tem a autonomia de decidir sozinho qualquer assunto que seja demonstrando que não existem vaidades; pelo contrário, prega-se uma gestão participativa, modelo este que certamente vai de encontro à teoria da dominação que defende o isolamento como fórmula de sucesso num mundo competitivo.

Ainda assim, trata-se de uma empresa em constante mutação, inclusive dos modelos de gestão, buscando sempre se adaptar ao ambiente; logo, independente de seu tempo de experiência, está claro que a despersonalização do poder não é uma premissa, neste caso. Aliás, é interessante notar que até mesmo a inserção da internet em seu cotidiano foi e ainda é tratada de forma delicada, afim de que se tenha uma boa comunicação, sem ruídos, e mais, as pessoas não percam suas identidades. Para exemplificar, tratamentos como, por exemplo, “caros” tem sua utilização proibida. Assim, é necessário listar nomes e sobrenomes, se for o caso, ao emitir um aviso a alguém dentro da organização.

Buscando a manutenção das características pessoais, evitando despersonalizar o poder e agilizando o processo de tomada de decisão por intermédio da gestão participativa, na maioria dos casos sabe-se exatamente a responsável, seja ela uma pessoa ou mesmo uma equipe, pelo sucesso ou mesmo insucesso de um determinado procedimento. Sem contar que criar regras e normas prevendo suas diferentes interpretações no caso de uma empresa que está em constantes transformações, seria como prever o imprevisível.

Por outro lado, uma outra entrevista demonstrou que o fato de uma empresa ser pulverizada faz com que sejam utilizadas regras bastante rígidas é bem verdade. Contudo, as pessoas podem questioná-las de forma construtiva, partindo do princípio de que a personalidade do sistema é o somatório de todas as personalidades da organização. Aliás, neste sentido, existe um trabalho árduo de conscientização da distinção entre invenção e inovação; tendo em vista que é preconizada a idéia de inovar, fazer algo nunca imaginado antes.

Ainda assim, uma das pessoas entrevistadas percebe tal despersonalização do poder como uma forma de acomodação do sistema por meio da confluência de fatores inerentes a essa complexidade. Neste sentido explica que o sistema é complexo e tende a se acomodar da melhor forma. Contudo não se trata de uma ação maquiavélica, onde há a intenção de tirar proveito de uma determinada situação.

2) O processo de mediação seria uma aliança das restrições (coerções) da organização e os privilégios oferecidos às pessoas.

Com relação ao processo de mediação, mais uma vez levantou-se a questão de que, no caso das organizações sem fins lucrativos, além de não existir grandes restrições, é comum o investimento pesado nos chamados *key players* (pessoas chaves). Neste caso, essas pessoas acabam vestindo a camisa da empresa por estarem motivadas e não por ser esta uma atitude deliberada da empresa.

Ainda assim, foi colocado um exemplo onde uma pessoa tinha contraído uma dívida e a empresa ofereceu um empréstimo mediante a assinatura de um contrato. Neste contrato a contrapartida do empréstimo era a obrigatoriedade da permanência da pessoa na organização

por certo período de tempo. Atitude esta que apesar de fazer alusão ao processo de mediação apresentado pelos autores, é percebida pela pessoa entrevistada como um processo de troca e não um processo de dominação onde há uma atitude maquiavélica por parte da empresa. Posição esta também defendida em outra entrevista com o argumento de que as coerções e privilégios fazem parte do jogo, mas não se trata de um jogo com vitoriosos e perdedores, mas sim um jogo onde todos saem ganhando.

Seguindo esta linha de raciocínio, em outro caso foi colocado o fato de ser uma organização onde não há preocupação com resultados, assim as vantagens oferecidas são aquelas previstas na lei. Em outras palavras, os privilégios oferecidos são frutos do cumprimento da lei e não de um processo de mediação. Em contrapartida, outra entrevista demonstrou que existem áreas como a de vendas, por exemplo, onde tal processo de mediação é extremamente cruel, de modo que ao não atingir a cota estipulada a pessoa é demitida tendo como argumento o fato de se tratar de uma área que funciona por meio de resultados.

Por fim, vale ressaltar uma posição bastante interessante de uma pessoa entrevistada que apresentou duas formas distintas de perceber este processo, colocando-o como predador ou desafiante. Assim, a presença ou ausência da dominação vai depender de como a pessoa percebe a mediação. Ademais, no mercado existe volume de trabalho e não qualidade; logo, para os mais qualificados não chega a ser tão difícil a recolocação. Neste sentido, segundo a pessoa entrevistada, ao optar por atuar em determinada organização o indivíduo baseia-se em ao menos uma das três justificativas, a saber: alta remuneração; ausência de pressão; ou pouca carga de trabalho.

3) Em 45 entrevistas não conseguimos perceber nenhuma alusão a uma possível força organizacional, não identificada, que tornasse o trabalho desses e dessas profissionais apenas uma pequena contribuição à uma dinâmica de resultados fruto do esforço pessoal de cada um.

Num misto de curiosidade e perplexidade esta questão foi feita com o intuito de compreender o porquê de não ter sido levantado, ao longo da primeira etapa da pesquisa, qualquer aspecto que lembrasse a teoria da dominação. Em outras palavras, buscou-se argumentos que explicassem a ausência de discussões sobre a dominação por parte da organização durante 45 entrevistas presenciais.

A fim de explicar o ocorrido uma pessoa entrevistada argumentou dizendo que o processo de mediação é bastante sutil e normalmente não declarado, fato que não diminui a importância de tal discussão. Além do mais, outro caso demonstrou que a partir do momento que a pessoa entrevistada considera que “ao surgir um problema, a empresa se torna refém dos indivíduos”, fica evidente não só que a sua interpretação é da empresa sendo formada por pessoas, onde estas últimas são as responsáveis pelo sucesso ou insucesso da primeira, mas como também que a idéia de se ter a empresa dominando as pessoas, sendo estas últimas consideradas submissas não procede. Não obstante, neste caso, no lugar do isolamento exaltado pela teoria da dominação, defende-se o espírito de colaboração.

Em adição a colocação anterior, outra pessoa entrevistada afirmou que na verdade a organização domina processos e não pessoas. Desta forma, o que acontece é que as pessoas, movidas por seus anseios, investem em seu crescimento de forma legítima, fazendo uso das regras impostas, mas sem serem dominadas por elas. Assim, é reforçada a inversão de papéis que ocorre, ou seja, se tem alguém com o domínio da situação, esse alguém certamente não é a organização. Portanto, a pessoa incorpora as regras do sistema porque quer, funcionando assim de forma harmônica com a sua competência pessoal junto ao mercado. Afinal trata-se de um agente social, o que destrói a base que sustenta a teoria da dominação.

- 4) *Para que a academia na administração? Seria para formar uns poucos dando a essas pessoas o poder de agir despersonalizadamente em nome da organização e, assim, colocar todo o quadro funcional à sua mercê?*

Neste momento a idéia era partir do princípio de que a teoria da dominação está presente nas organizações para então entender qual a utilidade, neste caso, da academia. Entretanto, durante as discussões foram levantados alguns bons argumentos que ressaltaram o valor da academia distinguindo-o do questionamento. Por exemplo, num caso foi dito que a academia atua de modo a criar a consciência a respeito de tal relação e ajudando as pessoas a organizarem seus pensamentos.

Em outro caso, tem-se que na verdade as pessoas estão sempre em busca da felicidade; logo, a academia, segundo a pessoa entrevistada, é responsável por fornecer a base filosófica para que se obtenha êxito. Portanto, qualquer atitude na organização que lembre a dominação é fruto do livre arbítrio das pessoas que ali atuam e não uma atitude maquiavélica de algum ente despersonalizado.

De forma semelhante outra pessoa entrevistada afirmou que o papel da academia é oxigenar a organização, trazendo novos ares, desenvolvimento e melhoras para o ambiente organizacional. Aliás, acrescentou que essa pergunta para quem não concorda com a teoria da dominação, perde o sentido.

Não obstante, foi destacado em outra entrevista que a academia existe para mostrar os parâmetros e ajudar na identificação da teoria mais adequada a realidade de cada empresa. Portanto, a idéia não é agir despersonalizadamente, pelo contrário, deve-se sempre saber que ninguém é capaz de esgotar determinado assunto. Aliás, como diz o ditado, “duas cabeças pensam melhor que uma”. Assim, ao adotar uma gestão participativa, o perfil ideal de profissional para a empresa são pessoas flexíveis e capazes de trazer alternativas de solução independente da hierarquia, agindo de forma personificada, não dominando e nem deixando ser dominada.

Por fim, mas não menos importante, numa entrevista foi levantada um aspecto que pode vir a ser considerado uma restrição à teoria. Desta forma, foram apresentadas duas alternativas para o não uso desta teoria: ou desconhecimento, ou por ela não ser adequada ao tipo de organização, ou seja, ela só se enquadra como alternativa em ambientes onde se têm pressão e punição, o que não era o caso.

- 5) *No seu entendimento, qual seria a postura do gestor de pessoas se percebesse algo na organização que lembrasse fortemente a **teoria da dominação**?*

Nesta última questão o objetivo era compreender como a pessoa, titular do cargo de gestão de pessoas, deveria agir caso percebesse a presença da teoria da dominação na organização em que estivesse atuando. Neste sentido, uma pessoa entrevistada ressaltou um ponto bastante relevante, pois o gestor de pessoas, neste caso, também estaria sendo dominado; logo, sua postura estaria condicionada ao seu grau de autonomia. Desta forma, para que este possa agir como um verdadeiro agente de mudança é preciso que haja uma ligação estreita entre ele e a alta direção, ou seja, é preciso diminuir o número de intermediários aumentando o seu “espaço de manobra”.

Ainda assim, em outra entrevista a pessoa afirmou que como já diria o bom economista “o investidor quer lucro”; logo, se a sua empresa não oferece, certamente ele irá encontrar em outra. Assim, é comum que algumas empresas acabem afundando pela simples dificuldade em mudar valores. No entanto, ao perceber a presença da teoria da dominação, o gestor de pessoas, em especial, não deveria aceitar isso facilmente, restando a ele identificar o porquê de estar seguindo este caminho e buscar soluções.

Complementando esta posição, uma outra entrevista demonstrou que no caso do gestor de pessoas perceber a existência da teoria da dominação, este deve adotar uma postura onde as pessoas sejam capazes de influenciar as diretrizes estratégicas da empresa, reforçando o conceito de que a sua força motriz são os indivíduos. Em vista disso, o *feedback* deve ser valorizado, de modo que a informação flua pela organização. Todavia, sem a utopia de querer agradar a todos.

Seguindo esta linha de raciocínio, em outro caso, a pessoa entrevistada coloca a dominação da maneira proposta pelos autores como sendo uma troca irônica, pois não percebe qual o ganho das pessoas neste caso. E mais, afirma existir uma relação simbiótica dos indivíduos com o sistema, de modo que se for competente a pessoa não “se deixa levar”. Neste sentido, o exercício crítico é importante, apesar das pessoas não terem o costume de questionar.

4.3.4 DADOS COLETADOS COM O QUESTIONAMENTO ÚNICO ENCAMINHADO POR MEIO ELETRÔNICO NA 3ª ETAPA

Vale lembrar que esta questão foi encaminhada via e-mail aos demais 40 entrevistados da amostra pré-definida, mas que não participaram das entrevistas presenciais desta 3ª etapa. Aliás, cabe destacar que a coleta de dados da 1ª etapa foi realizada no período de março à dezembro de 2005, enquanto que a da 3ª etapa foi feita entre dezembro de 2006 e janeiro de 2007. Assim, somado a distância existente entre a 1ª e 3ª etapa, não se pode esquecer que trabalhamos num período de transição de governo e que um número significativo da amostra era de organizações governamentais; logo, não foi de se estranhar o número reduzido de respondentes. Todavia, como o objetivo era buscar argumentos, tal fato não chegou a prejudicar esta etapa. Vejamos, então, as respostas apresentadas, lembrando primeiramente qual foi o questionamento que levantou questões cruciais ligadas a teoria da dominação.

Questionamento único: Você acredita que as organizações, de fato, dominam o quadro funcional, sem que isso seja percebido; oferecendo benefícios decididos por ela, organização; estipulando planos de carreira que ela deseja; admitindo e demitindo quem ela quer; entusiasmando ou desestimulando o corpo funcional no momento que deseja e assim por diante, ou seja, as organizações controlam totalmente (seja por meio de regras, seja prevendo as diversas interpretações a estas regras) as pessoas que ali atuam com base no conflito entre seus anseios pessoais e estabilidade, por exemplo? Sim ou não? Por que?

- 1) Sim. Penso que os autores descrevem de forma realística o processo pelo o qual as organizações modernas mantêm os indivíduos em constante “dominação psicológica”, causando a perda de sua identidade. Porém, não acredito que isso ocorre de forma deliberada como um plano maquiavélico para dominar os indivíduos. Existem vantagens no controle através de regras, pois esse contribui para a eliminação de um controle estritamente familiar e político, abrindo oportunidades para o crescimento de carreira com base na meritocracia. Afinal, é melhor ter um sistema decisório de autonomia controlada pela interpretação de regras, do que ordens imprevisíveis de um chefe incompetente e autoritário. Cabe ressaltar que, talvez os autores tenham sido demasiadamente generalistas ao afirmar que os indivíduos estão sendo reduzidos de seus valores e objetivos. Vejo pessoas descontentes na organização em que trabalho, mas também existem aquelas que pensam por conta própria e que sabem negociar e ceder para atingir os objetivos impostos pela empresa, sem abrir mão de seus objetivos pessoais;
- 2) Minha resposta é não. As organizações não dominam totalmente o quadro funcional. Não podemos deixar de concordar que as organizações vão tentar reter os seus melhores funcionários, seja por meio de incentivos diretos em valores monetários, ou

indiretos em benefícios. Sem esses funcionários ela não terá o seu melhor desempenho. É lícito que tentem, por várias formas, manter seus cérebros. No entanto, vários fatores induzem os funcionários sair das organizações, seja por ambição pessoal, seja por influências familiares, seja por decisão de mudança de modo de vida, etc. Ou seja, existem inúmeros fatores que motivam pessoas a sair das organizações e elas não conseguirão, numa sociedade democrática, manter o controle total sobre seu corpo de funcionários;

- 3) Fora do Brasil pode até existir algum movimento desse tipo, porém aqui no nosso país, acho muito pouco provável que as organizações se preocupem em dominar ou não o quatro funcional. O que eu vejo nas empresas de porte médio que eu tenho contato é uma completa falta de tempo e prioridade para atender as necessidades de RH. Empresas estão focando nos seus negócios e reduzindo seus custos fixos nas áreas de apoio (áreas meio). As empresas no Brasil ainda não se preocupam e não focam seus esforços em estratégias desse tipo. Acho que está um pouco acima da nossa realidade de mercado atual. Talvez no futuro próximo essa prática se dissemine no nosso país; e
- 4) Respondendo sua pergunta, em minha opinião é de que uma forma geral não se poderia afirmar isso. Minha visão é que seja necessário uma certa estratificação do grau de especialização da mão-de-obra. No caso da mão-de-obra pouco especializada (e com baixa escolaridade, etc.), acredito que sim, as corporações possam ter um maior ferramental para a quase dominação sobre a mesma. Já no caso da mão-de-obra especializada, acredito que um grande fator que reduz o alcance das ferramentas de dominação das corporações seja a mobilidade da mão-de-obra. A meu ver, a mobilidade da mão-de-obra entre empresas, entre cidades, estados e países aumenta (para os indivíduos) muito o grau de informação sobre as diferentes possibilidades de controle que as empresas podem exercer sobre os indivíduos.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Tendo concluído as três etapas que compõem esta pesquisa é possível afirmar que, ao contrário da clara transformação do Departamento de Pessoal (DP) em gerência de recursos humanos, já explicitado neste relatório, a transição desta última para a gestão de pessoas, conforme proposta nesta pesquisa, ainda não se constituiu uma realidade. No entanto, é importante destacar que tal fato não possui ligação direta com a utilização ou não da teoria da dominação.

Não é possível afirmar que o fato de ainda não existir um verdadeiro gestor de pessoas em muitas organizações faz com que esta ou aquela organização utilize ou não as idéias de Pagès e outros. Ao invés disso, pontos cruciais da teoria quando discutidos trouxeram na verdade aspectos que podem ser considerados verdadeiras restrições. Por exemplo, ao tratar do poder despersonalizado como uma forma de acomodação do sistema, em momento algum as pessoas entrevistadas discordaram das vantagens e facilidades que este gera para o processo. Inclusive uma pessoa entrevistada afirmou que preferia a autonomia controlada pela interpretação de regras a ordens imprevisíveis de chefes incompetentes.

Assim, ainda com relação ao poder despersonalizado, as questões levantadas referem-se ao posicionamento dos autores em tela. Os autores sem definir o tipo de organização afirmam que tal poder é capaz de limitar e controlar as pessoas. Todavia, ao longo das entrevistas ficou claro que em organizações sem fins lucrativos, onde o resultado é subjetivo; organizações jovens ainda sem personalidade; organizações que vivem em constante mutação; e até mesmo organizações pulverizadas esta interpretação, por vezes, é equivocada.

Da mesma forma, ao trabalhar o processo de mediação os tipos de organização listados anteriormente, somado as que estão preocupadas com resultados, não são distinguidos, o que demonstra mais equívocos dos autores ao manter a generalização. Aliás, em se tratando de mediação, um verdadeiro processo de troca onde todos ganham, inverter os papéis, ou seja, verificar como a pessoa o percebe: predador ou desafiante, nos parece mais coerente. Ademais, a organização é formada por pessoas e, como disse uma pessoa entrevistada, a sua personalidade é o somatório de todas as personalidades ali presentes.

Não obstante concordamos com o argumento apresentado no questionamento único da 3ª etapa, visto que reter talentos é lícito; contudo, o que induz as pessoas a deixarem as organizações é um conjunto de fatores pessoais. Em outras palavras, a organização pode e deve oferecer vantagens, benefícios, privilégios; porém, a decisão de continuar atuando naquele ambiente depende da pessoa, o conhecido livre arbítrio.

Ainda assim não podemos descartar o argumento, não compartilhado por nós, que leva a crer que a ausência da teoria da dominação seja uma espécie de imaturidade das organizações que atuam no Brasil, tendo em vista que estas não priorizam a área de pessoas. Dizemos isto pois comprovadamente o estado de instabilidade do mercado brasileiro tem gerado excelentes profissionais que por vezes são requisitados por organizações estrangeiras, ditas mais desenvolvidas, onde a estabilidade torna o seu trabalho bastante simples. Além disso, num mundo de constante transformação mesmo que a área de pessoas não seja priorizada como gostaríamos, certamente ela não pode ser ignorada.

Antes de concluirmos esta pesquisa, cabe destacar uma restrição que nos foi apresentada em uma das entrevistas da 3ª etapa e nos pareceu bastante lógica. Aliás, tal restrição pode até ser a primeira da listagem que uma nova pesquisa pode elaborar. O fato é que a teoria da dominação como proposta por Pagès e outros só faz sentido como alternativa de modelo de gestão caso a organização sofra pressão e punição. Portanto, em organizações onde não existe pressão, ou mesmo existe pressão como datas e prazos, por exemplo, mas não se tem a punição, caso não seja cumprido o combinado, a dominação não faz sentido, deixando de ser neste caso uma forma de atuar.

Fechamos esta pesquisa na certeza de que o processo de dominação quando se faz presente é extremamente sutil e possui restrições que devem ser listadas talvez por uma nova pesquisa. Neste sentido a academia é capaz de conscientizar os profissionais fornecendo parâmetros, bases filosóficas que os fazem refletir sobre este processo, invertendo os papéis e decidindo as atitudes a serem tomadas em caso de perceber a sua existência. Em especial a pessoa titular da área de gestão de pessoas, preocupação maior deste esforço acadêmico, dependendo do grau de autonomia que apresenta, é capaz de encontrar caminhos para que os demais possam influenciar as diretrizes da organização auxiliando o crescimento de suas carreiras.

6. REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de pessoas*. ed. Compacta. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

DUTRA, Joel Souza. *Administração de carreiras: uma proposta para repensar a gestão de pessoas*. São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, Antonio Carlos. *Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais*. São Paulo: Atlas, 2001.

PAGÈS, Max; BONETTI, Michel; GAULEJAC, Vincent de; DESCENDRE, Daniel. *O poder das organizações*. Tradução: Maria Cecília Pereira Tavares, Sonia Simas Favatti. Revisão técnica: Pedro Anibal Drago. São Paulo: Atlas, 1993.

PILARES, Vlamir. *Gestão de pessoas: (des) considerações gerais*. São Paulo: Nobel, 1991.

PORTER, Michael. *Competição: estratégias competitivas essenciais*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

VERGARA, Sylvia. *Projetos e relatórios de pesquisa em Administração*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.