

## **Práticas de poder na gestão de pessoas: autonomia controlada e domínio ideológico**

PAGÉS, Max; BONETTI, Michel; GAULEJAC, Vincent de; DESCENDRE, Daniel. **Práticas de poder na gestão de pessoas: autonomia controlada e domínio ideológico**. Trad. Maria Cecília Pereira Tavares e Sonia Simas Favatti. 1ª. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

**Melissa Stein Carrier Nunes<sup>(a)</sup>**

<sup>(a)</sup> NUNES, Melissa Stein Carrier - aluna do curso de pós-graduação MBA em Gestão de Pessoas da Uninter e Administradora Pública.

Esta resenha se baseia no livro *O poder das organizações* de Max Pagés, Michel Bonetti, Vincent de Gaulejac e Daniel Descendre, com tradução de Maria Cecília Pereira Tavares, Sonia Simas Favatti e revisão técnica de Pedro Aníbal Drago. 1ª edição. São Paulo: Atlas, 2006.

Quando Michael Foucault<sup>1</sup> escreve 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 dele; apoia-se neles, do mesmo modo que eles, em sua luta contra esse poder, apoiam-se por sua vez nos pontos em que ele os alcança”. Isso significa que o poder não se localiza apenas nas relações entre acionistas e trabalhadores, entre a direção geral e administradores e seus subordinados, mas se enraíza na prática cotidiana da organização.

As práticas de gestão de pessoas não são apenas procedimentos descritivos do modo de funcionamento da organização, elas são também, ao mesmo tempo, o fundamento de uma produção ideológica: não podemos dissociar os procedimentos, os dispositivos e o discurso desses dispositivos, da maneira como funciona, como são vividos pelos indivíduos. Os dispositivos operacionais e a ideologia estão indissolivelmente ligados: eles têm como função fazer interiorizar certas condutas e, ao mesmo tempo, os princípios que os legitimam.

---

<sup>1</sup> FOUCAULT, M. *Vigiar e punir*. Petrópolis: Vozes, 1977. p. 29.

A empresa hipermoderna investe nos aparelhos ideológicos da sociedade global, principalmente por intermédio do Estado, procurando influenciar sua orientação, integrar as escolas, as universidades e tornar-se ela própria um dos altos lugares da produção ideológica conformista. Como tem necessidade de justificar suas práticas muito mais que antes junto a seus trabalhadores, a seus clientes e ao público, é necessário enquadrar mais estreitamente sua produção ideológica, que é vital para seu funcionamento. Ela ambiciona e em grande parte consegue tornar-se um lugar de produção de conceitos e valores.

Na organização hipermoderna, pela primeira vez na vida econômica, a dependência psicológica se despersonaliza e se instaura em relação à organização. O inconsciente não investe mais contra as pessoas em primeiro lugar, mas contra as estruturas institucionais. Os educadores do homem da organização não são tanto as pessoas com as quais ele se relaciona, seus chefes, os formadores da empresa, mas são a própria organização, suas regras, seus princípios, suas oportunidades, suas ameaças que estruturam sua vida, o fazem tremer, esperar e gozar, e das quais os chefes não passam de servidores e intérpretes, eles próprios submetidos como todos à organização.

Podemos nos perguntar como e por que os indivíduos se deixam assim destituir de poder, pois deixam a organização resolver por eles e em benefício dos objetivos aos quais ela se presta nas contradições da vida social. Talvez seja porque a organização hipermoderna tira uma parte de seu poder do fato de trazerem uma resposta às contradições psicológicas individuais e interindividuais. Elas permitem ao indivíduo se defender da angústia, propondo um sistema de defesa sólido, socialmente organizado e legitimado pela sociedade, às custas de reforços múltiplos. Medem, assim, não somente as contradições sociais, mas também as contradições psicológicas e interpsicológicas, oferecendo uma solução global aos problemas da existência.

É pelo fato de cada indivíduo ser impotente para afrontar suas próprias contradições e por serem os trabalhadores coletivamente impotentes para estabelecer entre si relações de cooperação verdadeiras, que aceitam as “soluções” prontas da organização e que introjetam seus princípios, seus tipos de prazer, a ameaça que ela faz pesar sobre eles.

A gênese das relações de poder é ao mesmo tempo social e psicológica, simultaneamente exógena e endógena. É pelo fato de lhes oferecer, além de satisfações propriamente materiais, satisfações de ordem ideológica e mesmo espirituais, que estes se reconhecem nela a ponto de se identificarem com a sua própria força. Valores tradicionais como a noção do sacrifício, o respeito do indivíduo e a integridade são misturados com elementos contraditórios, como o espírito de competição, a eficácia e o individualismo. O conjunto constitui uma moral de ação, certos pontos chegam inclusive a ser regras práticas de funcionamento.

A credibilidade desse sistema é fundamentada no fato de esses valores serem postos em prática, principalmente, no quadro da política de pessoal, que multiplica os momentos, os lugares e os meios para difundir essa ideologia religiosa: as entrevistas de admissão e avaliação, estágios de formação, encontros internacionais, jornais da empresa, notas técnicas que retomam essa ladainha que exalta a superioridade, a força e a generosidade da empresa. O objetivo é fazer acreditar nessa imagem magnífica da organização, reforçando uma identificação massiva.

Estariamos errados em conceber o papel da ideologia como o de uma simples tela cuja única função é mascarar a exploração econômica e a dominação política. Trata-se de um nível específico da alienação, que tem seu objetivo e sua importância próprios, mesmo quando se articula a outros níveis.

A alienação ideológica se apóia na alienação política, econômica e psicológica, elas os aperfeiçoam e os coroam em qualquer situação, elas os consolidam, tocando o indivíduo no que ele possui de mais precioso: seus valores e seus objetivos. Ao mesmo tempo em que não se pode reduzi-la, como se faz frequentemente, a fenômenos de transmissão e interiorização de ideias, ela não se limita à esfera ideológica propriamente dita, ela é enraizada na vida do indivíduo, é o sistema por meio do qual o indivíduo simboliza o conjunto de suas relações sociais, e é produzida por estes. A dominação é o produto de uma mescla de coerção e de aceitação, sendo essa última, talvez, a mais forte. É, de fato, nas falhas das relações entre os indivíduos, na falta de uma real solidariedade orgânica entre os trabalhadores, que o poder se inscreve. É

conveniente se interrogar sobre esse duplo mecanismo, sobre a relação entre os limites da coerção dos empregados e sua aceitação da exploração.

Que fique claro o que se entende por controle. As restrições políticas, ideológicas e psicológicas sempre existiram. O que é novo é a sua interiorização crescente, é a capacidade das empresas de penetrar nas esferas até então consideradas privadas, as dos ideais, dos valores, do estilo de vida e das estruturas da personalidade. Depois do reinado da repressão e da punição inicia-se o da interiorização e da normalização.