

LABORE
Laboratório de Estudos Contemporâneos
POLÊMICA
Revista Eletrônica

GESTÃO DE PESSOAS: O FALSO DISCURSO

FLÁVIO RAMOS

Doutor em Sociologia Política pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Professor da Universidade do Vale do Itajaí (Univali).

SÉRGIO SATURNINO JANUARIO

Mestre em Sociologia Política pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Professor da Universidade do Vale do Itajaí (Univali).

Resumo: O objetivo deste trabalho é apresentar reflexões envolvendo o debate em torno do que se denominou chamar gestão de pessoas no mundo das organizações e a constituição da área de conhecimento como campo teórico e prática social que, historicamente, consolidou-se a partir de uma visão racional, objetiva e normativa dos indivíduos nas organizações. O artigo, portanto, constitui-se como ensaio teórico, cujo suporte principal é expor conceitos, argumentos e autores que produziram esforços na tentativa de definir precisamente os âmbitos dos estudos organizacionais a partir dos estudos críticos envolvendo o discurso em torno da gestão de pessoas. Procurar-se-á, portanto, compreender as formulações teóricas investigando os conceitos de gestão de pessoas no âmbito dos estudos organizacionais a partir de reflexões epistemológicas.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas – Organização – Epistemologia

PEOPLE MANAGEMENT: THE FAKE DISCOURSE

Abstract: The objective of this work is to present reflections involving the debate on what is known as people management in the world of organizations, and the constitution of the area of knowledge as a theoretical field and a social practice which, historically, was consolidated based on a rational, objective, and normative view of individuals in organizations. The article therefore constitutes a theoretical essay, the main support of which is to present concepts, arguments and authors that have sought to define more precisely the scopes of organizational studies, based on critical studies involving the discourse on people management. It seeks to understand the theoretical formulations, investigating the concepts of people management in the scope of organizational studies, based on epistemological reflections.

Key words: People Management – Organization – Epistemology



Universidade do Estado do Rio de Janeiro

laboreuerj@yahoo.com.br

www.polemica.uerj.br

LABORE
Laboratório de Estudos Contemporâneos
POLÊMICA
Revista Eletrônica

Introdução

As perspectivas e as instrumentais, apesar dos debates contemporâneos, prevalecem nas ciências da administração. A administração de recursos humanos (ARH), ou ‘gestão de pessoas’, expressão atualmente em voga, apoia-se em técnicas, instrumentos e modelos que proporcionam o desenho funcionalista que se molda perfeitamente aos anseios do discurso gerencialista. A constituição da área, portanto, afirma-se como campo teórico e prática social baseada em uma visão racional, objetiva e normativa dos indivíduos nas organizações (VASCONCELOS; VASCONCELOS, 2004; SAINSAULIEU; KIRSCHNER, 2006; DAVEL; VERGARA, 2010). Toney (2010, p. 89) ressalta que o conteúdo de RH abrange “qualquer coisa” e apresenta-se, evidentemente, desprovido de coerência teórica.

A impressão que se tem é que, apesar da implementação de novos modelos de gestão, o ambiente organizacional apresenta um curioso quadro de angústias e ansiedades que permeia o comportamento e as ações das pessoas envolvidas em diversas formas de trabalho (ANTUNES, 2001; NOGUEIRA, 2004; GAULEAC, 2007; BAUMAN, 2008).

Objetivismo Na Administração De Recursos Humanos

No cenário descrito anteriormente, a gestão de pessoas parece refletir as ambiguidades e os paradoxos organizacionais. As variáveis culturais e sociais que interagem sobre o campo organizacional, considerado como um sistema, apresentam-se de forma especial nos processos que envolvem as políticas de recursos humanos. As causas dessa perspectiva mecanicistas tornam-se evidentes no ambiente organizacional contemporâneo. As formas organizacionais burocráticas, predominantes na primeira metade



Universidade do Estado do Rio de Janeiro

laboreuerj@yahoo.com.br

www.polemica.uerj.br

LABORE
Laboratório de Estudos Contemporâneos
POLÊMICA
Revista Eletrônica

do século passado, cedem espaço, na atualidade, para debates que envolvem participação e democracia, embora as formas de controle e de vigilância, em nenhum momento, deixem de existir, mesmo que se apresentem de forma dispersa e descentrada (REED, 1998; NOGUEIRA, 2004; GAULEJAC, 2007; LIPOVETSKY, 2007).

Nesse ambiente de incertezas e riscos, como observado anteriormente, as próprias organizações deixam de oferecer segurança aos indivíduos e esses, conseqüentemente, demonstram-se vulneráveis aos efeitos de mercado sobre as organizações e sobre as fontes de lealdade dedicadas às empresas. Na atualidade, um curioso paradoxo se apresenta. Afinal, como conciliar o que é exigido pelas organizações, ou seja, um maior desempenho das pessoas, com o menor comprometimento das empresas? Novos contratos psicológicos entre empresas e trabalhadores estão surgindo e as práticas das áreas de recursos humanos ainda contemplam as atividades tradicionais a partir de modelos essencialmente instrumentais (LACOMBE; TONELLI, 2004; LIPOVETSKY, 2007).

As abordagens envolvendo a área de recursos humanos apresentam-se como um mosaico. Mas isso não é uma ‘novidade’ na análise organizacional, pois atitudes tecnicistas e positivistas e abordagens compreensivas ou interpretativas convivem lado a lado. Dispomos de atitudes descritivas, abordagens empírico-analíticas e, como não poderia deixar de ser, de atitudes prescritivas que ressaltam o modelo ‘perfeito’ para gerir pessoas e conseguir os resultados esperados (FRIDBERG, 1995; VERGARA; CALDAS, 2007; DAVEL; VERGARA, 2010).



Universidade do Estado do Rio de Janeiro

laboreuerj@yahoo.com.br

www.polemica.uerj.br

LABORE
Laboratório de Estudos Contemporâneos
POLÊMICA
Revista Eletrônica

Desempenho Humano E Obsessão

Observa-se, nas organizações, a emergência de uma cultura baseada na idéia de que as pessoas devem competir, vencer e buscar superações de forma contínua. Indivíduos são impelidos a maximizar potenciais, não apenas no trabalho, mas também nos aspectos ligados à saúde, à sexualidade e à beleza corporal. Uma obsessão por desempenho passa a fazer parte do cotidiano das pessoas na esfera da vida privada e no ambiente profissional. Não é por acaso que expressões desprovidas de conteúdo são vinculadas ao discurso gerencial, como excelência, qualidade total, defeito zero, satisfação do cliente, competência, dentre outras. O culto de ‘vencer’ e a obsessão por desempenho valorizam o tempo do trabalho em substituição aos valores essenciais do ser humano. Com a disseminação da cultura da eficácia, as expectativas e as inseguranças relativas ao trabalho tornam-se mais presentes. O indivíduo, ao colocar-se como fonte de referência, sente a necessidade de ser reconhecido pelo outro (GAULEJAC, 2007; LIPOVETSKY, 2007).

O aumento da ansiedade é a consequência mais previsível. As empresas apressam-se para medir com a devida urgência o ‘clima’ organizacional, para melhor gerenciar o comportamento humano, permeado por medos e inseguranças (LIPOVETSKY, 2007). Chega a ser preocupante a proliferação de especialistas de gestão de pessoas. Consultores em competências, gestores de remuneração, analistas de desempenho humano, enfim, uma perspectiva limitada da dimensão que envolve o comportamento humano na organização.

Há muitas abordagens prescritivas envolvendo o ‘papel’ do profissional de recursos humanos. A literatura que envolve, em grande parte, as teorias de administração está repleta de manuais de autoajuda gerencial ou coisas do gênero, num ambiente sem qualquer compromisso com o necessário rigor científico. As teorias da administração, no Brasil,



Universidade do Estado do Rio de Janeiro

laboreuerj@yahoo.com.br

www.polemica.uerj.br

LABORE
Laboratório de Estudos Contemporâneos
POLÊMICA
Revista Eletrônica

sofrem grande influência do funcionalismo, fundamentadas nas premissas do objetivismo. É como se o comportamento das organizações fosse moldado por estratégias e técnicas que atendam ao objetivo de sobrevivência num mercado competitivo, como se as organizações fossem algo estático, autônomas, apolíticas, associativas e a-históricas, dissociadas da sociedade e de um contexto mais amplo (PECI, 2004, p. 41), atendendo ao apelo fácil do conhecimento prático com a centralidade na questão da eficiência organizacional. As referências à sociedade são quase nulas, sempre em busca de uma verdade objetiva, fortalecendo a ausência de um pensamento crítico na administração, pois a “tradição dominante resulta de interconexões entre o cientificismo positivista, a necessidade de promulgar conhecimento prático, a percepção das organizações como entes autônomos da sociedade e o referencial sistêmico da análise” (MISOCZKY, 2004, p. 73).

O conceito de competência, por sua vez, vem ganhando destaque na literatura da administração. Mas é um discurso ambíguo e ideológico. O discurso gerencialista privilegia e valoriza as pessoas no ambiente organizacional e a busca de consensos e uma democracia dialógica no âmbito organizacional, centrada em modelos de gestão participativa. Ora, para essa proposta se efetivar, haveria, inevitavelmente, a necessidade de se construir uma nova ética empresarial, com acordos e negociações envolvendo trabalhadores, gestores e a alta administração. Mas não são essas as propostas do modelo de gestão por competências. O discurso é o mais ambíguo possível. Nas propostas envolvendo a chamada gestão baseada em competências, as formas de controle tornam-se mais presentes e intensas. Nesses modelos, as pessoas devem ir além de suas tarefas básicas, e as formas de recompensa, baseadas em remuneração estratégica, estarão privilegiando pessoas a partir da mensuração de suas respectivas *performances* individuais. Dutra (2001) reforça tais posturas individuais nas organizações apresentando o discutível conceito de “entrega”, ao exemplificar a forma como cada trabalhador deve investir em sua carreira e contribuir para o sucesso organizacional. O autor avança nessa direção ressaltando que as organizações devem



Universidade do Estado do Rio de Janeiro

laboreuerj@yahoo.com.br

www.polemica.uerj.br

LABORE
Laboratório de Estudos Contemporâneos
POLÊMICA
Revista Eletrônica

utilizar uma ‘fita métrica’ para mensurar desempenhos. Nada mais ideológico do que tais referências (RAMOS; JANUÁRIO, 2010).

Lipovetsky (2005, p. 249) ressalta que, a partir do discurso envolvendo o modelo participativo e de construção coletiva, “[...] os ideais vêm à frente, mas na realidade o que entra em questão é a eficácia da empresa”. Talvez seja essa a explicação para o paradoxo enfatizado por Mascarenhas, Vasconcelos e Vasconcelos (2004, p. 76), ao registrarem que os indivíduos encontram dificuldades operacionais para implementarem, a partir de novos discursos sobre gestão de pessoas, “[...] novas estruturas e comportamentos, o que intensifica a percepção polarizada nas dimensões discurso e prática no sistema organizacional”.

Dutra (2001, p. 42) assinala, por exemplo, que as “[...] as habilidades deram lugar à caracterização das entregas requeridas dos indivíduos e as atitudes deram lugar aos comportamentos observáveis”. Não estamos tratando de novas formas de controle?

Bauman (2007, p. 161) registra o drama dessa *entrega* pessoal, pois “[...] submeter os esforços humanos de auto-afirmação e auto-aperfeiçoamento a visões essencialmente imprevisíveis e sabidamente não confiáveis das futuras necessidades dos voláteis e caóticos mercados acarreta muito sofrimento para as pessoas”.

No entanto compreender as organizações como uma construção social produtora e resultado de estruturas e de práticas sociais (BOURDIEU; WACQUANT, 1995; BOURDIEU, 2000; MORIN, 1995; SAINSAULIEU; KIRSCHNER, 2006) torna-se essencial para conduzirmos o debate acerca do desenvolvimento humano nas organizações como um processo permeado por interações sociais. Esquecer ou minimizar tal abordagem é ficar prisioneiro das abordagens prescritivas.



Universidade do Estado do Rio de Janeiro

laboreuerj@yahoo.com.br

www.polemica.uerj.br

LABORE
Laboratório de Estudos Contemporâneos
POLÊMICA
Revista Eletrônica

Considerações Finais

A intenção de mensurar é, evidentemente, controlar. Mas o discurso humanista na gestão de pessoas não busca criticar justamente as chamadas organizações burocráticas, tayloristas, que privilegiavam formas de controle? Não se está buscando o oposto? Equipes autogerenciáveis, responsabilidades compartilhadas não seriam o desenho ideal de uma organização do século XXI? Afinal, o que se pretende? Uma vez mais o discurso em torno das teorias e das práticas de recursos humanos apresenta-se de forma ambígua.

Os discursos gerencialistas apresentam ambiguidades e nem sempre demonstram as intenções que viabilizam, em última instância, a eficácia organizacional. As práticas gerenciais negam o suposto humanismo difundido pelos gestores. Gerenciar pessoas e criar um ambiente de solidariedade e espírito de equipe passam à margem da dinâmica do capitalismo contemporâneo. A competitividade e a lógica gerencial superam ambientes que privilegiam a solidariedade humana. Não há salvação para os profissionais de RH. O jogo do poder e a disputa pelo mercado não contemplam ilusões para os gestores de pessoas.

Referências Bibliográficas

ANTUNES, Ricardo. **Os sentidos do trabalho**. Ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho. São Paulo: Boitempo, 2001.

BAUMAN, Zygmunt. **Vida líquida**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2007.

_____. **A sociedade individualizada**. Vidas contadas e histórias vividas. Jorge Zahar, 2008.

_____. **Bauman sobre Bauman**: diálogos com Keith Tester. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2011.

BOURDIEU, Pierre; WACQUANT, Luc. J. D. **Respostas**: por una antropologia reflexiva. México, DF: Grijalbo, 1995.



Universidade do Estado do Rio de Janeiro

laboreuerj@yahoo.com.br

www.polemica.uerj.br

LABORE
Laboratório de Estudos Contemporâneos
POLÊMICA
Revista Eletrônica

DAVEL, Eduardo; VERGARA, Sylvia C. Gestão com pessoas, subjetividade e objetividade. In: DAVEL, Eduardo; VERGARA, Sylvia C. **Gestão com pessoas e subjetividade**. São Paulo: Atlas, 2010. p. 3-27.

DUTRA, Joel Souza (Org.). Gestão de pessoas com base em competências. In: DUTRA, J.Souza **Gestão por competências**. Um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas. São Paulo: Gente, 2001. p. 25-44.

FRIDBERG, Erhard. Organização. In: BOUDON, Raymond. **Tratado de sociologia**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1995. p. 375-412.

GAULEJAC, Vincent de. **Gestão como doença social**. Ideologia, poder gerencialista e fragmentação social. Aparecida, SP: Idéias e Letras, 2007.

LACOMBE, Beatriz M. Braga; TONELLI, Maria José. O paradoxo básico da administração de recursos humanos: o discurso versus a prática de gestão de pessoas na empresa. In: VASCONCELOS, Flávio Carvalho e VASCONCELOS, Isabella F. Gouveia. **Paradoxos organizacionais**: uma visão transformacional. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004. p. 53-74.

LIPOVETSKY, Gilles. **A sociedade pós-moralista**. O crepúsculo do dever e a ética indolor dos novos tempos democráticos. Barueri, SP: Manole, 2005.

_____. **A felicidade paradoxal**. Ensaio sobre a sociedade de hiperconsumo. São Paulo: Companhia das Letras, 2007.

MISOCZKY, Maria Ceci. Leituras enamoradas de Marx, Bourdieu e Deleuze: indicações para o primado das relações nos estudos organizacionais. In: VIEIRA, Marcelo M. Falcão. In: VIEIRA, Marcelo M. Falcão e ZOUAIN, D. Moraes. **Pesquisa Qualitativa em administração**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004. p. 71- 96.

MORIN, Edgar. Cultura↔conhecimento. In: WATZLAWICK, Paul; KRIEG, Peter (Orgs.) **O olhar do observador**: contribuições para uma teoria do conhecimento construtivista. Campinas, SP: Psy II, 1995. p. 71-80.

NOGUEIRA, Marco Aurélio. **Um Estado para a sociedade civil**. São Paulo: Cortez, 2004. p. 309-335.



Universidade do Estado do Rio de Janeiro

laboreuerj@yahoo.com.br

www.polemica.uerj.br

LABORE
Laboratório de Estudos Contemporâneos
POLÊMICA
Revista Eletrônica

PECI, Alketa. Além da dicotomia objetividade-subjetividade. a nova teoria institucional em estudos organizacionais: uma abordagem crítica. In: VIEIRA, Marcelo M. Falcão. In: VIEIRA, Marcelo M. Falcão e ZOUAIN, D. Moraes. **Pesquisa Qualitativa em administração**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004. p. 71- 96.

RAMOS, Flávio; JANUÁRIO, Sérgio. Gestão de pessoas entre duas alternativas: competências ou aprendizagem organizacional? É preciso fazer escolhas. **CAP Accounting and management**. n.4, v. 4, 2010. P. 32-39.

REED, Michael. Teorização organizacional: um campo historicamente contestado. In: CLEGG, Stewart R.; HARDY, Cynthia; NORD, Walter R. **Handbook de estudos organizacionais**: modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais. São Paulo: Atlas, 1998. p.61-98.

SAINSAULIEU, Renaud; KIRSCHNER, Ana Maria. **Sociologia da empresa**: organização, poder, cultura e desenvolvimento no Brasil. Rio de Janeiro, 2006.

SOLOMON, Robert C. **O prazer da filosofia**. Entre a razão e a paixão. Rio de Janeiro: Record, 2011.

TOWNEY, Barbara. Conhecimento e poder nas organizações. In: DAVEL e VERGARA (Orgs.). **Gestão de pessoas e subjetividade**. São Paulo: Atlas, 2010. p. 89-119.

VASCONCELOS, Flávio C.; VASCONCELOS, Isabela F.G. Paradoxos organizacionais e a dialética da mudança: uma visão transformacional da gestão de pessoas. In: VASCONCELOS, Flávio C.; VASCONCELOS, Isabela F.G. **Paradoxos organizacionais**: uma visão transformacional. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004. P. 3-49.

VERGARA, Sylvia C.; CALDAS, Miguel P. Paradigma interpretacionista: a busca da superação do objetivismo funcionalista nos anos 1980 e 1990. In: CALDAS, Miguel; BERTERO, Carlos Osmar (Coordenadores). **Teoria das Organizações**. São Paulo: Atlas, 2007. p. 223-234.

Recebido em 26/05/2011

Aceito em 26/06/2011



Universidade do Estado do Rio de Janeiro

laboreuerj@yahoo.com.br

www.polemica.uerj.br