

GERENCIANDO PESSOAS, MAS COM QUE PARADIGMA?

Ana Lúcia de Medeiros¹
Maria Luisa Mendes Teixeira²

Resumo

O objetivo deste trabalho é apresentar o paradigma emergente de Boaventura Santos (BSS) como uma oposição ao paradigma tradicional positivista que tem fundamentado as teorias gerenciais. Compreende-se que as relações de produção são permeadas por conflitos entre trabalhadores e gestores, envolvendo questões de poder e conhecimento cujo objetivo é o de elevar a produtividade e o desempenho das organizações. Este ensaio teórico apresenta abordagens dos atuais paradigmas gerenciais e algumas ideias do paradigma emergente desenvolvido por BSS. Pode-se dizer que em contraponto ao paradigma tradicional positivista dominante, este autor propõe a ecologia dos saberes como complementariedade ao pensamento assentado nas monoculturas do saber e do rigor científico baseado em tempo linear, na produtividade mercantil e no trabalho, assim como, nas diferenças sociais e nas escalas.

Palavras-Chave: Paradigmas; Organizações; Monoculturas.

MANAGING PEOPLE, BUT WITH THAT PARADIGM?

Abstract

The aim of this paper is to present the emerging paradigm of Boaventura Santos (BSS) as opposed to a traditional positivist paradigm that has motivated the management theories. It is understood that the relations of production are permeated by conflicts between workers and managers, involving issues of power and knowledge whose aim is to raise productivity and performance of organizations. This paper presents theoretical approaches of current management paradigms and some of the ideas emerging paradigm developed by BSS. We can say that in contrast to the traditional positivist paradigm dominant, the author proposes the ecology of knowledge as complementary to the thought sitting in the monocultures of knowledge and scientific rigor based on linear time, productivity and labor market, as well as the differences and social scales.

¹ Professora Adjunto II da Universidade Federal do Tocantins. E-mail: analucia@uft.edu.br

² Professora do Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas da Universidade Presbiteriana Mackenzie. E-mail: malluluisa@gmail.com

Keywords: Paradigms; Organisations; Monocultures.

LA GESTIÓN DE PERSONAS, PERO ¿CON CUÁL PARADIGMA?

Resumen

El objetivo de este trabajo es presentar el paradigma emergente de Boaventura Santos (BSS) en oposición al paradigma positivista tradicional que ha basado las teorías de la gestión. Se entiende que las relaciones de producción están permeadas por los conflictos entre trabajadores y directivos, con relación a cuestiones de poder y conocimiento cuyo objetivo es elevar la productividad y el desempeño de las organizaciones. Este artículo presenta los enfoques teóricos de los paradigmas actuales de gestión y algunas ideas de paradigma emergente desarrollado por BSS. Se puede decir que, en contraste con el paradigma positivista tradicional dominante, éste autor propone la ecología del conocimiento como un complemento al pensamiento sustentado en la monocultura del saber y del rigor científico con base en el tiempo lineal, en la productividad comercial y el trabajo, así como las diferencias social y en las escalas.

Palabras-Clave: Organizaciones; Paradigmas; Monocultura del saber.

213

Introdução

O estudo dos fenômenos organizacionais contribui para compreender as mudanças que ocorrem nos processos produtivos e nos modelos de gerenciamento de pessoas no interior das organizações.

As organizações tem promovido inovações nas técnicas de gerenciamento de pessoas por meio da implantação de novos programas na área de recursos humanos que (re) produzem riqueza nas suas mais diversas formas (ANTUNES, 2002). Essas inovações, no entanto, não tem sido suficientes para dirimir a polêmica em torno das intenções que as promovem das consequências por elas geradas (RODRIGUES; CARRIERI, 2001).

Como os fenômenos organizacionais são estudados sob a égide do paradigma funcionalista, cuja base é a epistemologia positivista, há ainda uma visão mecanicista predominante. Essa é uma questão que está sendo revisitada por vários estudiosos, porque já é iminente um entendimento de que as organizações são constituídas por relações sociais. As questões relativas às organizações não devem ser vistas como casuais ou sistêmicas:

estão relacionadas às questões humanas, e devem ser singularizadas ao invés de coisificadas, universalizadas ou pré-determinadas (DAVEL; VERGARA, 2005).

É pensamento corrente que taylorismo, fordismo e toyotismo ainda são vistos como os principais paradigmas gerenciais, além de que estão embasados na epistemologia própria da modernidade. Na história das organizações o controle do trabalho sempre esteve presente. Houve momentos em que o processo de produção era pautado principalmente pela rotinização do trabalho, em outros, os aspectos sócio-técnicos, e, mais recentemente, o investimento e construção de competências e estratégias que promovam o bem estar, tendo em vista o desempenho dos trabalhadores (SALERNO, 2004). É possível afirmar que todas essas questões teóricas estão vinculadas não apenas a fatores internos às organizações, mas, também a fatores externos, principalmente os relacionados aos aspectos econômicos e sociais em nível mundial.

A compreensão dos processos de trabalho e de produção depende de como entendemos a relação entre o trabalho e o capital e quais as implicações que isso traz para o gerenciamento de pessoas nas organizações. Considerando que estas relações são sustentadas pela exploração do trabalho pelo capital, que obedece a uma lógica eminentemente capitalista e produtivista, a gestão de pessoas nas corporações, produzem ausências de direitos e de dignidade do trabalhador (MEDEIROS; TEIXEIRA, 2014).

Ao refletirmos sobre as práticas de gestão de pessoas que são adotadas e reproduzidas no meio empresarial, percebemos o quão aparente estão as invisibilidades nelas produzidas e que o desenvolvimento científico e tecnológico vivenciado em boa parte do mundo, não conseguiu mudar o conteúdo substantivo das relações de trabalho. Os pressupostos que embasam a gestão ainda continuam os mesmos e as práticas, apesar de aparecerem com novas roupagens, são fundadas na racionalidade instrumental e nos paradigmas científicos modernos. Entendemos que as relações de trabalho que foram forjadas no meio capitalista produziram superávits para a humanidade, por outro lado, não podemos deixar de anunciar os déficits também gerados, em especial, a dependência do homem ao trabalho que não o emancipa, ao contrário, aliena, desumaniza e embrutece.

O desafio que se impõe consiste em buscar diferentes bases teóricas e metodológicas para que seja possível criar novos conhecimentos e reflexões sobre os fenômenos organizacionais. Os estudos organizacionais que têm como base teórica, os estudos críticos, o pensamento e complexo e o pós-moderno apresentam potencial para uma crítica sólida ao estudo dos fenômenos organizacionais sob uma perspectiva funcionalista e coisificante (PAULA et al, 2010).

Com o propósito de promover a reflexão sobre novas possibilidades gerenciais, em particular, no gerenciamento de pessoas, este trabalho parte

do pensamento marxista para fazer a crítica aos modelos de gestão adotados nas organizações e apresenta como alternativa ao pensamento dominante, de base marcadamente positivista, as ideias de Boaventura Santos. Para esse autor há uma lógica de gerenciamento, comum às práticas de gestão guiadas pela monocultura produtivista. Detentor de dignidade, direitos, como também o trabalhador consumidor (SANTOS, 2010). Para superar esse processo, se faz necessário caminhar em outras direções e estabelecer relações que ao invés de dominação sejam de solidariedade e de respeito; que ao invés de serem orientadas para a destruição do meio ambiente e das relações domésticas, sejam focadas na construção de um novo mundo; que tenham como tônica a construção de uma política emancipatória de direitos humanos e de dignidade numa perspectiva multicultural e não hegemônica (SANTOS, 2010).

Ainda assim, para os limites deste trabalho não se propõe um simples rompimento ou mesmo ignorar deliberadamente com quaisquer saberes ou paradigmas. O que orienta o desenvolvimento da discussão aqui apresentada, são ideias que possam contribuir para compreender e apontar de forma crítica, algumas questões teóricas e práticas que são recorrentes na área de gestão de pessoas nas organizações.

Partindo da contradição entre as mudanças apenas na aparência e a permanência de uma lógica positivista nas organizações, pode se questionar se os paradigmas gerenciais mundialmente aceitos e copiados produzem emergências ou continuam a produzir ausências e invisibilidades nas organizações. A este questionamento, que não tem uma resposta fácil nem pode ser avaliado com simplismo, este trabalho apresenta o paradigma emergente de Boaventura Santos como uma alternativa de superação do positivismo que fundamenta as teorias gerenciais.

A potencialidade do pensamento de Boaventura Santos para os estudos organizacionais

A ciência moderna, traz em si os pressupostos da simplificação e leis universais. Quando a organização passa a ser vista em termos de princípios gerais ou de leis que governam seu funcionamento, a organização assume uma função econômico-administrativa circunscrita, cuja base é um sistema de racionalidade (COOPER; BURRELL, 1988). Por outro lado, a epistemologia pós-moderna enfatiza diferenças, ambivalências, contradições internas e dependência mútua (MARSDEN; TOWNLEY, 2001).

O pensamento pós-moderno se apresenta como uma nova forma de conhecimento, de análise e de formulação de ideias, trazendo como pressuposto a possibilidade de diferentes formas de pensar o mundo. É nessa perspectiva que os fenômenos organizacionais podem ser estudados a partir de novos saberes e métodos de investigação. E é aqui que se

inserem as ideias de Boaventura Sousa Santos, como marco teórico que pode se transformar em um novo olhar capaz de enxergar novas realidades na organização.

Apesar de a teoria crítica abrir uma discussão acerca de como poderia ser o mundo e tentar desnudar os fenômenos para ir além da sua aparência, não conseguiu, contudo, apontar alternativas que fossem além do paradigma da modernidade. (SANTOS, ; 2009; 2010a). Já o pensamento de Boaventura Santos (2005; 2007; 2009; 2010) propõe um novo mundo e uma nova maneira de conhecer a realidade.

Com a ciência moderna ocorreu a primeira ruptura epistemológica, com um salto qualitativo do senso comum para o conhecimento científico. A ciência pós-moderna, por sua vez, parte do conhecimento científico para o senso comum. Isso significa também que por princípio nenhuma forma de conhecimento em si é racional, “só a configuração de todas elas” (SANTOS, 2009, p. 70) e aqui está implícita a segunda ruptura epistemológica. Reafirma ainda que

o conhecimento científico pós-moderno só se realiza enquanto tal na medida em que se converte em senso comum. A ciência pós-moderna, ao sensocomunizar-se, não despreza o conhecimento, que produz tecnologia, mas entende que tal como o conhecimento se deve traduzir em autoconhecimento, o desenvolvimento tecnológico deve traduzir-se em sabedoria de vida (SANTOS, 1995, p. 57).

Para Boaventura Santos essa nova *episteme* deve-se colocar em função não apenas do conhecimento prudente, mas, sobretudo, que torne a vida decente (SANTOS, 2009; 2010a). Esses novos conhecimentos são necessários para reduzir os déficits produzidos pelo pensamento moderno. A epistemologia da modernidade, colonialista como premissa, resultou em exclusão social e destruição do meio ambiente. Esses déficits são resultados dessa lógica cujo objetivo principal tem de ser a produção de riqueza e maximização do lucro.

O fazer científico na perspectiva que vai além da modernidade consiste em buscar uma nova epistemologia, sem o revanchismo que negue a ciência moderna existente. É necessário avançar e procurar novas formas de conhecimento, sem que seja necessário um rompimento abrupto com a epistemologia vigente. Pode ser possível realizar “um conhecimento compreensivo e íntimo que não nos separe e antes nos una ao que estudamos” (SANTOS, 1995, p. 53).

Há na matriz da modernidade ocidental dois modelos que trazem em si dois tipos de conhecimento distintos: o conhecimento de regulação e o de emancipação. Quanto a esse último, é o que se mostra mais adequado ao paradigma emergente, uma vez que “o conhecimento-emancipação

deve ser construído a partir da relação entre o respeito à igualdade e o respeito às diferenças". (SANTOS, 2007, p. 62). Essa nova forma de 'conhecer' aspira a uma nova psicologia, a uma nova construção da subjetividade, pois "não basta criar um novo conhecimento, é preciso que alguém se reconheça nele" (SANTOS, 2005b, p. 333).

Esse autoreconhecimento é necessário para que os sujeitos busquem também novas formas de viver, de trabalhar, de gerir e de fazer ciência. Esse novo jeito de fazer as coisas deveria ser realizado pelo viés da emancipação e da dignidade humana, dado que um conhecimento emancipatório e digno destaca a relação entre o respeito à igualdade, ao reconhecimento das diferenças, e aos direitos e deveres dos seres humanos. (SANTOS, 2007).

A realização de tal propósito exige a necessidade de uma nova epistemologia para ajudar a compreender o mundo, visto que existe uma riqueza social que "está a ser desperdiçada" (SANTOS, 2010a, p. 94). É para evitar esse desperdício de experiências que a ecologia dos saberes se apresenta como alternativa. A ecologia dos saberes "é um conjunto de epistemologias que partem da possibilidade da diversidade e da globalização contra-hegemônicas e pretendem contribuir para credibilizar e fortalecer" (SANTOS, 2010, p. 154). Enquanto um conjunto de epistemologias, a ecologia dos saberes, se propõe a construir e a superar as monoculturas tão incrustadas na cultura ocidental e na epistemologia moderna. (SANTOS, 2010a).

Boaventura Santos propõe outro mundo e para isso lança mão de três pressupostos metassociológicos: a sociologia das ausências, a sociologia das emergências e o trabalho de tradução.

Com a sociologia das ausências, Boaventura Santos procura dar voz ao que a razão metonímica traduz como não existente, ou seja, "transformar objetos impossíveis em possíveis e com base neles transformar as ausências em presenças" (SANTOS, 2010a, p. 102). Na sociologia das emergências, o autor busca apontar alternativas que cabem no horizonte das possibilidades concretas, pois com ela se "produz experiências possíveis, que não estão dadas porque não existem alternativas para isso, mas são possíveis e já existem como emergência" (SANTOS, 2007, p.38).

As ausências e as emergências podem ser encontradas na sociedade em seus mais diversos espaços, desde o espaço do conhecimento, da produção, do trabalho, do reconhecimento, da comunicação até o da democracia, dentre outros. Para evidenciá-las, no entanto, faz-se necessário o trabalho da tradução para se produzir interconhecimento (SANTOS, 2009). O trabalho de tradução busca criar inteligibilidade entre os saberes, gerando com isso o interconhecimento (SANTOS, 2009; 2010).

Segundo Boaventura Santos (2009), a sociedade se organiza em espaços estruturais que são localizações sedimentadas de unidades de ação e uma ação desencadeia uma prática social que é "sempre uma constelação de algumas ou de todas as diferentes formas de ação"

(SANTOS, 2009, p. 309). Essas ações podem ser individuais e coletivas e são realizadas em diferentes espaços estruturais que, como tais, são unidades de práticas sociais.

Segundo Boaventura Santos (2009), o que faz de uma relação social um exercício de poder é a intensidade com que são desigualmente tratados os interessados que compartilham uma mesma relação. O grau em que um grupo afeta outro de maneira inversa aos interesses do último. Como a sociedade capitalista é caracterizada pela assimetria de poder é que se podem perceber os diferentes níveis de hierarquia que a constituem.. Boaventura Santos (2009, p. 272) aponta que “as sociedades capitalistas são formações ou constelações políticas, constituídas por seis modos básicos de produção de poder que se articulam de maneiras específicas”.

Essa articulação se dá em seis espaços estruturais que geram também seis formas de poder, que são: no espaço doméstico a forma de poder é o patriarcado, no espaço da produção é exploração, no espaço do mercado é o fetichismo da mercadoria, no espaço da comunidade é a diferenciação desigual entre quem pertence ou não à comunidade, no espaço da cidadania é a dominação e no espaço do mundo é o intercâmbio desigual. (SANTOS, 2005a; 2005b; 2007; 2009).

Como as organizações produtivas se encaixam no espaço da produção e tem como forma de poder a exploração, essa lógica permeia as relações sociais relativas às práticas de gestão das organizações, incluindo as práticas de gestão de pessoas. O sentido pressuposto da exploração como a lógica usada nessas relações é o de aumentar a produtividade do trabalho e aprofundar o processo de acumulação de capital e que para essa finalidade é gestado pelas organizações produtoras de bens e serviços.

Gestão para Pessoas e suas controvérsias modernas

A gestão de pessoas feita sob a lente do paradigma funcionalista e mais precisamente da perspectiva da racionalidade instrumental resulta numa política perversa nas organizações. Com isso, quando implantam uma política de valorização do trabalho fazem isso como um meio para atingir fins específicos que, necessariamente, não são os dos trabalhadores (ALVESSON; DEETZ, 2007).

É oportuno lembrar que o termo gerência em língua inglesa significa *manage*. O verbo *to manage*, por sua vez, vem do vocábulo latino *manus*, que numa tradução literal é o mesmo que mão, em língua portuguesa. Já houve um tempo em que significava adestrar cavalos nas *andaduras*, para fazê-lo praticar o *manege*. Ao cavaleiro cabia a utilização de esporas, rédeas, chicote para controlar o cavalo (BRAVERMAN, 1987). Desse modo e considerando o seu significado para o âmbito das organizações, é possível dizer que a gerência foi implantada, sobretudo, para controlar o processo de produção do trabalho e produtivo.

Alguns estudos apontam o taylorismo, o fordismo e o toyotismo como os principais paradigmas que procuram explicar as “metamorfozes” que ocorrem no interior das organizações, sendo inclusive, defendidos como forma de gerenciamento do trabalho e do trabalhador (BRAVERMAM, 1987).

O sistema taylorista surge com o objetivo de racionalizar e mecanizar progressivamente o processo de trabalho, e, como resultado dessa racionalização impõe uma relação de subordinação do homem à máquina. “O tempo é tudo, o homem não é mais nada; quando muito, é a personificação do tempo” (LUKÁCS, 2003, p. 205). Enquanto paradigma dominante, o taylorismo tinha como pressuposto a gerência científica, cuja intenção era produzir uma grande quantidade de mercadorias usando o menor tempo possível. Mas para que o trabalhador fosse produtivo, deveria ser controlado e “domesticado” e assim realizar as mesmas tarefas sob as determinações de uma lógica racional e positiva.

Por conta desse ideário, o principal objetivo da Administração científica era “assegurar o máximo de prosperidade ao patrão e, ao mesmo tempo, o máximo de prosperidade ao empregado” (TENÓRIO, 2000, p. 138). Além da evidente ambiguidade explicitada nessa ideia, não pode esquecer que uma organização moderna é marcada pela divisão entre os que detêm capital e os que possuem apenas força de trabalho. Tal relação foi facilmente referendada pelo direito que regula a produção das fábricas e das empresas (SANTOS, 2009). Além disso, segundo Marx (1994), é no processo capitalista de produção, em que se estabelecem as relações mercantis, onde a força de trabalho é uma mercadoria e é vendida ou alienada no processo de produção para ser usada.

Como um método de organização da produção e do trabalho complementar ao taylorismo, o fordismo se caracteriza pelo gerenciamento tecnoburocrático de uma mão-de-obra especializada sob técnicas repetitivas de produção de serviços ou de produtos padronizados (TENÓRIO, 2000).

Vale ressaltar, também que o fordismo não estava associado apenas a um modelo de gestão, mas também a um novo modelo político-econômico, ao modelo keynesiano, instituído na década de 1930 para tirar a economia ocidental da depressão econômica em que se encontrava e encontrar alternativas para superá-los dada a rápida propagação da mesma em todo o mundo (TENÓRIO, 2000).

Numa clara distinção entre o paradigma taylorista e o fordista, pode-se dizer que enquanto no primeiro a preocupação é com as normas de produção que são incorporadas ao processo produtivo, “no fordismo, [a preocupação é direcionada] aos dispositivos automáticos das máquinas” (TENÓRIO, 2000, p.144).

O toyotismo ou modelo de produção flexível, também chamado de neo-fordismo humanizado, se espalhou na segunda metade da década de 1970, na ocasião em que a economia passava por mais uma crise em

decorrência da elevação dos preços do petróleo dada a “cartelização” dos produtores de petróleo no oriente médio. Essa crise, assim como as outras, exigiu que o sistema passasse por novas regulamentações, a exemplo do que ocorreu no passado com a grande depressão quando surgiu o fordismo (TENÓRIO, 2000).

O sistema de organização e controle do processo produtivo característico do toyotismo, suscita nos trabalhadores a expectativa de que eles participam do processo não apenas com sua força de trabalho (corpo), mas também com as ideias. Para sedimentar essa ilusão, os trabalhadores são chamados para participar de reuniões, opinam, discutem o próprio processo produtivo. Nesse sentido, é estabelecida a falsa ideia de que os trabalhadores são também co-responsáveis pela gestão da organização. Ainda que os tempos sejam outros, na acumulação flexível remonta-se aos fundamentos da escola das relações humanas, na qual o trabalhador era visto como portador de necessidades psicológicas e necessidades sociais (TRAGTEMBERG, 2005).

No toyotismo a função de trabalhadores profissionais especializados é abolida para torná-los especialistas multifuncionais e polivalentes, além do trabalhador ser levado a sentir-se partícipe do processo. No entanto, o que não se deixa perceptível é que no sistema capitalista ocorre também a apropriação das ideias, ficando a decisão da sua implementação fora da sua alçada (SILVA, 1994). Neste sentido, “a verdadeira natureza distintiva do toyotismo em relação ao fordismo não diz respeito às relações entre as empresas, mas entre gerentes e os trabalhadores” (CASTELLS, 1999, p. 216).

Esse modelo deu maior flexibilidade à gestão da produção, mas não conseguiu superar os princípios que embasam a gestão para o controle como instrumento de dominação do capital sobre o trabalho. Segundo Rosdolsky (2001), o trabalhador moderno, em vez de ascender com o progresso da acumulação de capital, submerge cada vez mais profundamente nas condições de trabalhador.

Dentro do sistema capitalista de produção, todos os métodos utilizados para aumentar a produtividade social do trabalho são realizados sob a égide do direito da produção, da ciência como força produtora e da exploração como forma de poder (SANTOS, 2009).

Os meios de exploração do trabalho pelo capital se apresentaram de diversas formas ao longo do tempo. Com a intensificação da produção e do consumo, foi necessária a emergência e a implantação de modelos de gerenciamento da produção que pudessem garantir lucratividade às organizações (FARIA; MENEGHETTI, 2007).

Em nome dessa lucratividade, as organizações necessitam garantir um ambiente harmônico e produtivo, e, para isso, precisam implantar modelos de gestão do trabalho que ajam sobre aspectos psicológicos e comportamentais dos trabalhadores (TRAGTEMBERG, 2005). Atualmente, o processo de exploração se esconde sob o véu das técnicas de gestão do

trabalho utilizadas pelo capital com a finalidade de manter os trabalhadores sob sua tutela, como sugere Trepó (1994):

É importante verificar os modismos que foram implantados na gestão empresarial desde os anos 50. Primeiro surgiu a pesquisa operacional (PO), depois o controle de gestão e a gerência por objetivos (GPO), nos anos sessenta; em seguida, o desenvolvimento organizacional (DO) de 1965 a 75 e o enriquecimento de tarefas, na década de 70. A partir de 1980, os círculos de qualidade (CQ), a qualidade total e o just in time tomaram a dianteira (TREPÓ, 1994, p. 93)

Somem-se a essas técnicas de gestão do trabalho, outras características da gestão do trabalhador, sob o guarda-chuva da Gestão de Pessoas, como a qualidade de vida no trabalho. Surgida a partir dos anos noventa e cinquenta na Inglaterra, a qualidade de vida no trabalho (QVT) sob a abordagem sóciotécnica, busca conciliar o trinômio indivíduo/trabalho/organização de forma a resultar na satisfação e bem-estar do trabalhador (TOLFO; PICCININI, 2001) e aumentar o seu comprometimento com a organização (KETCHUM; TRIST, 1992).

De acordo com Veloso et al. (2014), citando Barreto et al. (2010), em pesquisa realizada no Brasil, identificaram cinco desafios prioritários para a Gestão de Pessoas: “alinhamento da Gestão de Recursos Humanos à estratégia do negócio; alinhamento das pessoas/performance/competências humanas à estratégia do negócio; desenvolvimento da gestão e qualificação; retenção de talentos/elevados potenciais; busca de comprometimento dos altos escalões de gestão com a Gestão de Recursos Humanos” (VELOSO *et al.*, 2014, p.8). Estes resultados mostram como a Gestão de Pessoas deve estar alinhada com o negócio, colocando a pessoa a serviço do capital. À Gestão de Pessoas cumpre um papel fundamental na gestão do negócio, mediante a realização de estratégias adequadas (VELOSO et al., 2014) e por caber-lhe ser a “guardiã da cultura organizacional e dos valores [...] na elaboração das estratégias de RH” (ALBUQUERQUE, 2002).

A partir do momento em que o capital se dispõe a exercer suficientemente o controle sobre o emprego da força de trabalho, ele o faz sob a égide da “cultura organizacional, da sua estrutura de valores e de normas, uma maneira de pensar, um modo de apreensão do mundo que orienta a conduta de seus diversos atores” (ENRIQUEZ, 1997, p. 33). O pressuposto é que o compartilhamento de uma cultura e de valores organizacionais é necessário para manter a coesão e a “harmonia” no interior das organizações. Eles atuam como uma espécie de controle social, ou melhor, dizendo, atuam para garantir a ordem, a obediência, estes,

requisitos importantes para aumentar a produtividade da organização (SALERMO, 2004).

Dentro desse contexto cabe à gerência utilizar-se da gestão de pessoas com o intuito de desenvolver o “humano”, transmitindo uma “falsa” ideia de que o trabalhador sai da condição de sujeito-objeto para a de sujeito do processo e como diz Ramos (1989, nas sociedades industriais, a lógica da racionalidade instrumental, que ampliou o desenvolvimento das forças produtoras, passou a ser a lógica da vida humana em geral, onde até “Mesmo a subjetividade privada do indivíduo caiu prisioneira da racionalidade instrumental” (RAMOS, 1989, p.13).

Para MARX (1994), MÉSZÁROS (2006) e LUKÁCS (2003) a lógica instrumental da vida humana significada pelo processo produtivo conduz, de modo imediato, o homem a viver sob essa racionalidade, deixando de participar da natureza enquanto criador. Antes, passa simplesmente a ser uma criatura “estranhada” – alienada - ao seu próprio mundo. Para que o trabalhador venda a sua força de trabalho tem, obrigatoriamente, de se adequar às práticas de gestão (BRAVERMAN,1987). Tanto as técnicas de gestão do trabalho quanto de gestão de pessoas têm como objetivo aumentar a produtividade do trabalho e a eficiência do processo de produção controlado pelo capital. Ao trabalhador, cabe apenas o valor recebido pelo trabalho despendido na produção (MARX, 1994; DAVEL e VERGARA, 2005; SALERNO, 2004; MOTTA, 1992; SILVA,1994).

“Gestão de Pessoas” : construindo um novo caminho

A partir da teoria crítica e, em especial, do pensamento marxista, é que a noção de controle do trabalho e do trabalhador exercida por lógica gerencialista tornou-se passível de questionamento. Sobretudo, porque esse controle passou a ser factível a partir do momento em que ocorreu a divisão social do trabalho. Com tarefas socialmente divididas, as organizações instituíram mecanismos para monitorar e aumentar a produtividade do trabalho (SALERMO, 2004).

Todavia, essa mesma questão, se for vista sob outras lentes, poderá abrir espaços para se pensar a gestão de pessoas sob a perspectiva de paradigmas emergentes, que ao contrário de produzir ausências e invisibilidades, mostra que é possível criar ecologias de saberes cujo propósito é o reconhecimento dos diferentes saberes no campo organizacional.

Boaventura Santos e, também, os pensadores da teoria crítica como o são, por exemplo, ADORNO; HOCKHEIMER (1996), MARCUSE (1973), MARX (1994), MÉSZÁROS (2006) e em outra linha de pensamento incluímos também o MORIN (2011), mostram que o mundo pode, ou deveria ser diferente. Enquanto os representantes da teoria crítica defendem que esse novo mundo só será possível por meio do processo de emancipação dos trabalhadores, via desalienação e da luta de classes,

Santos (2009) propõe que essa nova construção deve ocorrer por meio da ecologia dos saberes.

A gestão de pessoas posta no espaço da produção cuja natureza é essencialmente capitalista e as relações de trabalho lá estabelecidas também estão subjugadas a lógica essencialmente produtivista. Esse modelo é norteado pela exploração do trabalho e pela epistemologia moderna que gerou um déficit no conhecimento ao não apresentar outro modelo alternativo a esse processo, por ser monocultural. Ao fazer isso, produziu ausências e se encarregou de silenciar os saberes alternativos. Isso foi feito por meio das monoculturas, principalmente as relativas ao rigor científico, ao tempo linear e a produtividade mercantil e do trabalho (SANTOS, 2007).

A monocultura do rigor científico parte do pressuposto que o conhecimento científico é uno e deve prevalecer sobre qualquer outro conhecimento. Nesse caso, prevalecem nas organizações os saberes de gestão, que via de regra, são importados de outros países com práticas definidas a partir de um ambiente e de uma cultura pré-determinada. No que se refere ao tempo linear, parte-se do princípio que a história tem sentido e direção conhecidos e o tempo que orienta o trabalhador não é mais o tempo da natureza, mas, o tempo da máquina. A monocultura da produtividade mercantil e do trabalho se assenta nos critérios produtivistas do sistema capitalista cuja lógica é a da competitividade onde as relações humanas são coisificadas e tudo passa a ter um preço (SANTOS, 2010).

Pode-se dizer que a relação desigual entre trabalho e capital estabelecida nas relações produtivas nas organizações, pode ser vista como o principal motivo que fez com que cientistas e homens práticos de negócios, se debruçassem sobre esse fenômeno para encontrar soluções para controlar o trabalhador e minimizar os possíveis conflitos que pudessem existir no interior das organizações.

Sob a perspectiva do pensamento de Boaventura Santos, o controle do capital sobre o trabalho é feito por meio da produção de ausências e de não-existências. Como exemplo, apresentamos o caso em que pessoas são consideradas preguiçosas e improdutivas quando resistem aos métodos de gerenciamento e de controle adotados pelas empresas. Quando os homens não se submetem a essas regras, eles tornam-se invisíveis na sociedade ao entrar no mercado informal de trabalho ou sequer entrar nele e em ambos os casos, via de regra, é relegado a própria sorte por não gozar de direitos trabalhistas e por não ter acesso aos serviços básicos ofertados pelo Estado.

Nessa mesma relação desigual entre capital e trabalho, também há ainda outra produção de ausência, que é o não reconhecimento dos saberes de gestão dos trabalhadores. Os saberes de gestão são propriedade das grandes organizações, e, portanto, são conhecimentos produzidos pela monocultura do rigor científico e da produtividade. Nesse sentido, àquele

que não se adéqua a esses saberes é considerado ignorante, sendo este, o resultado final da produção da ausência e de não-existência geradas pelas organizações modernas.

No que se refere à gestão das organizações percebe-se a predominância de um gerenciamento assentado no isomorfismo (ADLER, 2009). Os modelos de gestão são criados pelas grandes corporações e imitados pelas demais. Até ocorre a mudança da nomenclatura de trabalhador para colaborador, porém, percebe-se que o conteúdo substantivo continua o mesmo: controlar o trabalhador com o fim de aumentar o desempenho organizacional.

Para isso, implantam-se técnicas de controle do trabalho, de minimização das subjetividades do trabalhador, de desqualificação do trabalho, de redução de salários e benefícios (FARIA, 2007). Quando as organizações executam essa lógica de gerenciamento, guiadas pela monocultura produtivista, se encarregam de assassinar o homem enquanto ser humano e detentor de dignidade e de direitos.

À luz do pensamento de BSS, pode-se destacar que os paradigmas gerenciais são produtoras de ausências e de invisibilidades que avilta a dignidade do trabalhador. A monocultura da produtividade do trabalho poderá dar lugar a uma ecologia produtivista centrada em outras formas de produção e em outros modelos de gestão. A monocultura do saber e do rigor científico poderá ceder lugar a pluralidade de saberes de gestão. Defende-se ser possível implantar práticas de gestão no interior das organizações cuja essência seja a da democracia participativa, onde a lógica da monocultura da classificação social e das hierarquias seja substituída pela ecologia do reconhecimento tanto de direitos quanto de saberes.

Aqui estão alguns desafios que se colocam para aqueles que desejam pesquisar os fenômenos organizacionais, mesmo porque, este foi concebido sob a grelha do pensamento hegemônico e ocidental e qualquer que seja o pensamento que defira deste, também, poderá ser visto a partir de uma concepção não científica, ignorante, e, por conseguinte, descredibilizada.

Outro desafio que nos é colocado quando pensamos nas organizações está relacionado ao rompimento ou com a não aceitação de modelos predefinidos ou determinados por saberes de gestão hegemônicos. Diante disso, há de ser perguntar: Quais são as armas que temos para rompermos ou superarmos estes saberes e as práticas de gestão no campo das relações de trabalho nas organizações? Segundo Boaventura Santos (2007), os instrumentos que temos também são hegemônicos a exemplo dos direitos humanos, o direito da produção, a legalidade e a democracia representativa, todos estes conceitos concebidos a partir da concepção ocidental, ou seja, todos eles elaborados a partir da lógica das monoculturas. Isso nos mostra a dificuldade que temos de apresentar novas alternativas a modelos dessa natureza, porque qualquer tentativa de

rompimento destas práticas, constituirá a quebra de regras e normas predeterminadas pelo Estado de direito.

Mesmo assim, avançaremos na concepção de novas concepções de gestão de pessoas não pela perspectiva do que existe, pela produção do que é visível, do que é aparente, mas por uma lente que consiga captar a produção das não-existências, do invisível e das ausências. O que está posto aqui é que será possível encontrar meios alternativos para se fazer gestão a partir de uma proposta contra-hegemônica, sem deixar de lado a função específica das organizações que é a produção de mercadorias e de riqueza para atender as necessidades da sociedade. Todavia, essa produção não deve ser feita à custa do aviltamento da classe trabalhadora, do meio ambiente e do homem enquanto ser humano. Está evidente, portanto, que o pensamento de BSS pode contribuir para mostrar que as organizações, enquanto um espaço de produção possam ser capazes não apenas de dar visibilidade as ausências que são refletidas nas práticas de gestão de pessoas, mas, também de fomentar as emergências a serem refletidas nas mesmas práticas.

As emergências poderão surgir a partir do momento em que os gerentes das organizações passarem a adotar práticas que resultem na valoração do homem a partir da sua dignidade humana, e, não apenas no resultado de suas horas trabalhadas. Que o reconhecimento das diferenças e das igualdades se faça também presente no dia a dia das organizações, pelo respeito aos direitos dos trabalhadores, das mulheres, dos negros e dos homossexuais. Que as práticas de gestão de pessoas possam ser repaginadas a partir do seu conteúdo substantivo e não apenas na sua aparência. Que trabalhadores e gestores possam acreditar que a gestão das organizações pode ser feita a partir de relações verdadeiramente humanas.

Considerações finais

O objetivo deste trabalho foi apresentar o paradigma emergente de Boaventura Santos como uma alternativa ao existente – positivismo – que fundamenta as teorias gerenciais. Ao questionamento proposto se os paradigmas gerenciais mundialmente aceitos e copiados produzem emergências ou continuam a produzir ausências e invisibilidades nas organizações, à luz do paradigma emergente de Boaventura Souza Santos, foi possível demonstrar que a resposta é “sim”.

Considerando que o campo de análise é vasto e que há muito a ser conhecido no que tange as questões organizacionais, o pensamento de Boaventura Souza Santos é uma possibilidade de construção mais humana da gestão de pessoas, porque propõe o rompimento com a lógica positivista e produtivista. É possível dizer, portanto, que este pensador apresenta uma construção teórica contra-hegemônica que poderá ser útil para analisar os fenômenos organizacionais, mesmo sabendo que na atualidade, os paradigmas que procuram compreendê-los foram

disseminados por pensadores naturais das nações que detém a hegemonia do pensamento científico e do poder econômico (RODRIGUES; CARRIERI, 2001).

É preciso ratificar que este trabalho não tem a intenção de defender um modelo A ou B. Antes, se propôs a apresentar o paradigma emergente como alternativa e ao mesmo tempo como conhecimento complementar ao que existe e que pode ser usado para compreender os fenômenos organizacionais. Já está mais do que explícito que as práticas de gestão cristalizadas e monoculturais não são sustentáveis porque não se responsabilizam pelo processo de aprofundamento da exclusão social, pelo desrespeito aos direitos humanos e a dignidade humana e pela destruição do meio ambiente.

Em uma nova abordagem, para a gestão de pessoas, pela perspectiva do paradigma emergente de Boaventura Souza Santos, sugere-se uma nova forma - *gestão com pessoas* - onde a solidariedade, a dignidade, o reconhecimento e acolhimento dos saberes dos empregados (ecologia dos saberes) poderão gerar práticas de gestão emergentes de maneira que a decisão e autoridade compartilhadas, quanto aos mais diferentes aspectos da gestão pode, ao invés de produzir ausências e invisibilidades nas relações de trabalho, promovam emergências nessas mesmas relações e no fazer organizacional.

Não se trata mais de alinhar as pessoas à estratégia da organização, mas da decisão em conjunto das próprias estratégias. A retenção de talentos tão discutida no âmbito das organizações, talvez possa deixar de ser um problema premente. Pois a questão que neste caso se impõe é quanto à dificuldade de retê-los. Por que, como indica Veloso *et al.* (2014), as empresas estão encontrando dificuldade em atraí-los? Acreditamos que o paradigma funcionalista já se esgotou e os gestores ainda não se deram conta. A sociedade clama por um novo fazer organizacional, e o paradigma emergente pode constituir-se em uma alternativa aos paradigmas modernos de gestão.

Para iniciar uma abertura para a viabilização deste paradigma na Gestão de Pessoas, sugere-se que os gestores, incluindo os profissionais da área, iniciem uma caminhada repensando, a partir do paradigma emergente reflexões sobre novas possibilidades de gestão. A começar pelo nome da área "Gestão de Pessoas". Argumenta-se aqui que essa denominação legitima práticas de sequestro da subjetividade do trabalhador pela racionalidade instrumental, aprisionamento já discutido em Ramos (1989), aprofundando ainda mais o fosso das invisibilidades. Propõe-se, em contrapartida, a denominação "**Gestão com Pessoas**" orientada pela ecologia dos saberes, a ausência de ausências e a presença de emergências.

Entendemos que essas discussões devem ser realizadas em diferentes fóruns, incluindo fóruns dos gestores da área, mas não só: é preciso incluir os gestores dos altos escalões organizacionais e ouvir os empregados. Uma

discussão mais ampla das possibilidades de aplicação do paradigma emergente à gestão de pessoas nas organizações pode promover a divulgação e compreensão das propostas do paradigma e quem sabe encorajar aqueles que pretendem encontrar novos caminhos para a gestão, mas que ainda se perdem nas amplas rodovias abertas do paradigma moderno.

Sugerem-se que trabalhos empíricos sejam realizados por meio de pesquisa-ação desenvolvendo casos piloto, que possam apontar para facilidades e oportunidades do caminhar por uma nova proposta, pelo paradigma emergente de Boaventura Souza Santos.

Referências

ADLER, P. S. Marx and organization studies today. In: **The Oxford Handbook of Sociology and Organization Studies: Classical Foundations**. New York: Oxford University Press, 2009.

ADORNO, T; HORKHEIMER, M. **Dialética do Esclarecimento**. Rio de Janeiro: Jorge Zarhar, 2006.

ALVESSON, M.; DEETZ, S. Teoria crítica e abordagens pós-modernas para estudos organizacionais. IN: CLEGG, S.R.; HARDY, C.; NORD, W.R. **Handbook de estudos organizacionais**. Volume 1. São Paulo: Atlas, 2007.

.ANTUNES, R. As novas formas de acumulação de capital e as formas contemporâneas de estranhamento. **CADERNO CRH**, Salvador, n. 37, p. 23-45, jul./dez. 2002.

BRAVERMAN, H. **Trabalho e Capital monopolista: A degradação do Trabalho no Século XX**. Rio de Janeiro: Guanabara, 1987.

CASTELLS. M. **A sociedade em rede**. 6 ed. São Paulo: Paz e terra, 1999.

COOPER, R.; BURRELL, G. Modernism, postmodernism and organizational analysis: An introduction. **Organization Studies**, v. 9, n. 1, p. 91-112. 1988.

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

DAVEL, E. VERGARA, S.C. Desafios relacionais nas práticas de gestão e de organização. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 45, n. 01, jan/mar, 2005.

FARIA, J. H. (Org.) **Análise crítica das teorias e práticas organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2007.

ENRIQUEZ, E. **A organização em análise**. Petrópolis: Vozes, 1997.

FARIA, J. H; F. K. MENEGHETTI. As organizações e a sociedade unidimensional. In: J.H. FARIA: **Análise crítica das teorias e práticas organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2007.

KETCHUM, L. D., TRIST, E. **All teams are not created equal: how employee empowerment really works**. Newbury Park : Sage, 1992.

LUKÁCS, Gyorgy, 1885-1971. **História e consciência de classe: estudos sobre a dialética marxista**. São Paulo: Martins Fontes, 2003.

MARCUSE, H. **A ideologia da sociedade industrial: o homem unidimensional**. Ed. 4. Rio de Janeiro: Zahar editores, 1973.

MARX , K. **O capital: crítica da economia política**. Livro primeiro - O processo de produção do capital. Ed. 14, v. 1. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 1994.

MARSDEN, R.; TOWNLEY, B. Introdução: a coruja de minerva: reflexões sobre a teoria na prática. In: CLEGG, S.; HARDY, C.; NORD, W.R. (Orgs.) **Handbook de estudos organizacionais: reflexões e novas direções**. São Paulo: Atlas, 2001, p.31-56.

MEDEIROS, A. L; TEXEIRA, M. L.M. Limites da dignidade dos docentes nas práticas de gestão em universidades brasileiras. In: Encontro Nacional de Cursos de Pós-Graduação em Administração, 38, 2014. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2014.

MÉSZÁROS, I. **A teoria da alienação em Marx**. São Paulo: Boitempo, 2006.

MORIN, E. **Introdução ao pensamento complexo**. 4 Ed. Porto Alegre: Editora sulina, 2011.

MOTTA, F. C. P. As empresas e a transmissão da ideologia. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, nov/dez. 1992.

PAULA, A. P. P.; MARANHÃO, C. M. S de A; BARRETO, R. O.; KLECHEN, C. F.; A tradição e a autonomia dos estudos organizacionais críticos no Brasil. **Revista de Administração Eletrônica**. São Paulo. v.50. n. 1. Jan/Mar.2010.

RAMOS, A. G. **A nova ciência das organizações: uma reconceituação da riqueza das nações.** Rio de Janeiro: FGV, 1989.

RODRIGUES S. B; A. P. CARRIERI. A Tradição Anglo-Saxônica nos Estudos Organizacionais brasileiros. **Revista de Administração Contemporânea**, Edição Especial 2001.

ROSDOLSKY, R. **Gênese e estrutura de o Capital de Karl Marx.** Rio de Janeiro: Contraponto, 2001.

SALERNO, M.S. Da rotinização à flexibilização: ensaio sobre o pensamento crítico brasileiro de organização do trabalho. **Gestão & produção**, v. 11, n. 1, p. 21-32, jan./abr. 2004.

SANTOS, B. S. MENESES, M. P (Orgs.). **Epistemologias do Sul.** São Paulo: Cortez, 2010.

SANTOS, B.S. **Um discurso sobre as ciências.** 7 ed. Porto: Edições Afrontamento, 1995.

_____. **A crítica da razão indolente: contra o desperdício da experiência.** 7 ed. São Paulo: Cortez, 2009. (coleção para um novo senso comum; v.1).

_____. **A gramática do tempo: uma nova cultura política.** 3 ed. São Paulo: Cortez, 2010a. (coleção para um novo senso comum; v. 4).

_____. **Pela mão de Alice: o social e o político na pós-modernidade.** 10 ed. São Paulo: Cortez, 2005a.

_____. Os processos da globalização In: SANTOS. B.S (org.) **Globalização: Fatalidade ou utopia?** 3 ed. Porto - PT: edições Afrontamento, 2005b.

_____. **Renovar a teoria crítica e reinventar a emancipação social.** São Paulo: Boitempo, 2007.

SILVA, E.B. Pós-fordismo no Brasil. **Revista de Economia Política**, v. 14, n 03, jul./set. 1994.

TENORIO, F.G. **Flexibilização Organizacional, mito ou realidade?** Rio de Janeiro: FGV, 2000.

TRAGTEMBERG, M. **Administração, poder e ideologia.** 3 ed. Revisitada - SP: Unesp, 2005.

TOLFO, S. R.; PICCININI, V. C. As melhores empresas para trabalhar no Brasil e a qualidade de vida no trabalho: disjunções entre a teoria e a

prática. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 5, n. 1, p. 165-193, 2001.

TREPÓ, G. X. Modismo na administração e evolução das empresas. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 34, n 4, p. 93-97, jul./ago. 1994.

VELOSO, E. F. R.; TREVISAN, L.N.; AMORIM, W.A.C.; FISHER, A.L.; DUTRA, J.S. Brazilian Human Resources in a Polarized Latin América. **Revista Eletrônica de Negócios Internacionais**, v. 9, n. 3, p. 1-15, set/dez. 2014