

## **A DIMENSÃO PESSOAS NOS ESTUDOS ORGANIZACIONAIS E ADMINISTRATIVOS**

Roberta Dutra Andrade<sup>1</sup>; Gisele Aparecida Chaves Antenor<sup>2</sup>; Fabíola Gomes Farias<sup>3</sup>

<sup>1</sup>Discente do Curso de Mestrado em Administração da Universidade Estadual do Ceará.  
E-mail: robertadutra@hotmail.com

<sup>2</sup>Docente do Curso de Administração do Centro Universitário Católica de Quixadá.  
E-mail: fabiolagomes@unicatolicaquixada.edu.br

### **RESUMO**

Das dimensões existentes nas teorias organizacionais da administração - tarefas, estrutura, ambiente, pessoas, tecnologia e competitividade -, a dimensão pessoas é considerada a mais simbiótica, apresentando-se não como um recurso inerte e passivo, mas como a alma, o sangue, a inteligência e o dinamismo das organizações. Em virtude de sua importância, a dimensão pessoas será analisada nesse trabalho sob diferentes aspectos das teorias do Taylorismo-Fordismo, Relações Humanas e Comportamental, Burocracia e Estruturalismo, Contingencialismo e, por fim, Abordagem Crítica e Pós-Moderna. A presente pesquisa possui abordagem qualitativa e, a fim de alcançar os objetivos propostos, as fontes bibliográficas foram exploradas segundo o enfoque da análise de discurso, onde buscou-se a interpretação dos sentidos, uma lógica interna dos fatos, situando-os no contexto dos autores pesquisados e buscando um relato onde tais fatos fossem neles reconhecidos. Conclui-se, por fim, que o conceito do homem evoluiu: antes visto com simplicidade e previsibilidade, passou a trabalhar por elementos afetivos e um clima social agradável. Virou um ator social autônomo em busca de autorrealização e autodesenvolvimento; apresentou flexibilidade e tolerância às frustrações, sendo apresentado, por fim, como um ser de comportamento não previsível. A sociedade contemporânea busca resolver o problema da rotina taylorista/fordista com a reestruturação do tempo, instituições mais flexíveis e novas formas de poder e controle, o que requer também flexibilidade de caráter, caracterizada pela ausência de apego temporal em longo prazo e tolerância com a fragmentação.

**Palavras-chave:** Dimensão Pessoas. Teorias Organizacionais. Ser Humano.

### **INTRODUÇÃO**

Ao estudar as diversas escolas de administração é possível compreender como os conceitos básicos que embasam a análise organizacional evoluíram gradativamente ao longo das décadas, principalmente no que diz respeito ao tripé homem, organização e meio ambiente, fatores internos e externos que se tornaram também mais complexos com a evolução da aprendizagem teórico-prática da ciência, envolvendo crítica, compreensão e proposição (MOTTA; VASCONCELOS, 2011).

A teoria das organizações é comparável a um grande quebra-cabeça formado por peças que não se antagonizam, mas, do contrário, se complementam com proposições mais complexas a cada estágio, a cada evolução, quer em suas regras, normas, elementos visíveis e formais (aspecto estrutural), quer em seus elementos subjetivos e comportamentais (aspecto relacional). Independente da abordagem, os focos de análise são semelhantes, porém com ênfases diferentes, de acordo com o aspecto que envolve a teoria (MOTTA; VASCONCELOS, 2011).

Das dimensões existentes nas teorias organizacionais da administração (tarefas, estrutura, ambiente, pessoas, tecnologia e competitividade), a dimensão pessoas é deveras

simbiótica, fazendo-se notar como não mais um recurso inerte e passivo, mas como parceiros proativos, que representam a alma, o sangue, a inteligência e o dinamismo das organizações. Em virtude de sua importância, a dimensão pessoas será analisada nesse trabalho nas teorias Taylorismo-Fordismo, Relações Humanas e Comportamental, Burocracia e Estruturalismo, Contingencialismo e, por fim, Abordagem Crítica e Pós-Moderna, sob diferentes aspectos e figuras. Por sua pluralidade de aspectos, examinar-se-á a dimensão pessoas nas teorias organizacionais no que há relacionado à representação do ser humano enquanto ator que trabalha.

O presente trabalho busca compreender a dimensão pessoas contida nas teorias organizacionais, identificando e refletindo sobre a visão do homem trabalhador no que tange a aspectos variados, dentre eles, relações sociais, comunicação, liderança, motivação e comportamento.

## **METODOLOGIA**

A presente pesquisa possui abordagem qualitativa que, de acordo com Bauer e Gaskell (2004), não admite regras precisas em função de sua diversidade e flexibilidade. Na pesquisa qualitativa, o foco e as categorias vão sendo definidas ao longo do caminho, o que exige do pesquisador a imersão no contexto estudado, tornando-se ele o principal instrumento de averiguação, pois a ele cabe a análise holística dos dados investigados.

A fim de alcançar os objetivos propostos, as fontes bibliográficas foram exploradas segundo o enfoque da análise de discurso, técnica que se apoia na rejeição da realidade, em uma negativa da neutralidade de reflexão, pautando-se na compreensão de mundo através de seus processos sociais e na exploração do conhecimento ligada às ações e práticas (BAUER; GASKELL, 2004).

Para os autores, tendo a análise de discurso preocupação com o discurso em si (primeiro de seus quatro temas principais), o termo abrange todas as formas de fala e textos escritos de todo tipo, ou em outros termos, o interesse pauta-se no conteúdo e na organização dos textos, sejam estes quais forem. Ainda no que concerne à análise do discurso, o presente trabalho utilizou-se da dialética, para que, dentro de um pensamento crítico, fosse possível uma articulação entre as perspectivas dos autores estudados e dos autores desse trabalho.

Desse paralelo, buscou-se a interpretação dos sentidos, uma lógica interna dos fatos, situando-os no contexto dos autores pesquisados e buscando um relato onde tais fatos fossem neles reconhecidos. O caminho metodológico deu-se através da leitura compreensiva do material selecionado e a exploração deste indo além das falas pela dialética, fazendo-se a problematização das ideias implícitas e explícitas no texto, buscando-se sentidos mais amplos, socioculturais, com formação de diálogo entre tais ideias acerca do assunto. Por fim, traçou-se a síntese interpretativa, uma reflexão da dimensão estudada dentro de cada teoria abordada, envolta tanto na própria análise do discurso, como no contexto interpretativo.

## **NO CONTEXTO TAYLORISTA-FAYOLISTA**

Em suas principais obras, Frederic Taylor nos remete ao contexto da falta de eficiência nacional, onde os maiores desgastes econômicos eram atribuídos a atos errôneos, mal dirigidos ou ineficientes do esforço humano. Por esse motivo, procurava-se por homens mais eficientes, melhores e mais capazes para todos os cargos quando, ao mesmo tempo, a administração começou a ser vista como ciência, regida por normas, princípios e leis claramente definidos e aplicáveis a todas as espécies de atividades humanas (SENNETT, 2007; TAYLOR, 1986).

Na administração científica, uma vez havendo a crença de que o indivíduo nascia preguiçoso e ineficiente e que nenhum sistema de administração controlado por ele poderia

assegurar prosperidade, os trabalhos braçais e repetitivos executados por trabalhadores com baixa instrução faziam com que o homem fosse visto e tratado como uma extensão da máquina, executando tarefas repetidas com intervalos cronometrados para que não se fadigasse ao extremo e obtivesse o máximo rendimento possível (PAGÉS *et al.*, 1987).

Já na produção teórica de Fayol, a dimensão pessoas emerge com destacada importância desde o início de sua obra (FAYOL, 2011). Este argumenta sobre a necessidade de organização racional das pessoas nas grandes empresas da época e destaca um tipo específico de pessoa – o bom chefe – como imprescindível a todos os tipos de atividade social. Para Fayol (2011), a administração não era privilégio nem carga pessoal dos chefes ou diretores da empresa, era uma função que se repartia com outras funções especiais, com a cabeça e os membros do corpo social. Isso reflete diretamente na figura dos subordinados, pessoas que deveriam desenvolver um estado de disciplina a uma unidade singular de comando, dependendo de tais valores pessoais e morais de seus chefes.

## **NO CONTEXTO COMPORTAMENTAL E DE RELAÇÕES HUMANAS**

A dimensão pessoas emerge com destacada importância nas escolas de Relações Humanas e Comportamental, pois toda a sociologia industrial girava ao redor da atitude do indivíduo frente ao trabalho. Era impossível pensar no homem com alguma profundidade sem adentrar na análise da estratificação e mobilidade de classes, na recompensa pelo esforço e na escala de valores sociais, uma vez que a atitude do indivíduo frente ao trabalho faz parte de um contexto histórico movido por um processo dinâmico (MAYO, 1972).

O trabalho na escola de relações humanas seguia os passos das escolas percussoras, variando transformações emocionais individuais e situações de forma a obter o ponto de vista do indivíduo com suficiente precisão para discernir a relação entre o trabalho que realiza e sua atitude geral frente à vida. O sujeito, nessa nova abordagem, passa a ser visto como membro de um grupo e não mais de forma isolada. A Escola de Relações Humanas testou determinantes físicos e sociais da produção e descobriu que: (i) o rendimento do trabalhador não era determinado por sua capacidade física, mas por sua capacidade social; (ii) as recompensas não econômicas desempenhavam papel central na motivação e felicidade do trabalhador e (iii) os trabalhadores reagiam à administração e suas normas e recompensas como membros de um grupo e não individualmente (MAYO, 2004).

A escola de relações humanas sugere, então, o modelo de *homo socialis* com três principais características: seu comportamento não pode ser reduzido a esquemas simples e mecanicistas; é condicionado simultaneamente por demandas de cunho social e biológicas e em que pese as diferenças individuais, todo homem possui necessidades de segurança, afeto, aprovação social, prestígio e autorrealização. Após compreensão da natureza das necessidades dos trabalhadores e da vida informal de grupo, a abordagem comportamental ligou o trabalho e a estrutura da organização às necessidades sociais dos empregados, pois acreditava que, ao tornar o empregado feliz, a organização obteria sua completa cooperação e esforço, o que aumentaria sua competência (ETZIONI, 1967; MOTTA; VASCONCELOS, 2011).

## **NO CONTEXTO BUROCRÁTICO E ESTRUTURALISTA**

O comportamento humano no contexto burocrático passa a ser caracterizado por uma irresponsabilidade social e o modo burocrático de pensar leva o homem ao vazio e à luta por pequenas posições na hierarquia social de prestígio ou de consumo (MOTTA, 1985). Para Bresser e Motta (2003), raramente o homem trabalha e defende seus interesses por conta própria, de forma isolada. Ele está inserido em organizações de caráter social, político, religioso

e econômico que se justapõem e interpenetram coordenando seu trabalho, seus interesses e suas reivindicações e gerando relações de cooperação e conflito, dependência e interdependência.

Na visão weberiana de estruturalismo, os atores sociais interagem construindo em conjunto os significados compartilhados que constituem sua realidade. Sendo assim, a identidade dos indivíduos seria construída pelos elementos da sociedade por ele internalizados de forma que as relações de dominação do sistema social através da participação do trabalhador na tomada de decisões seguiriam tendo caráter ilusório, já que os indivíduos continuavam a ser tratados como recursos pelas organizações (MOTTA; VASCONCELOS, 2011; WEBER, 1994).

A teoria estruturalista passa a dar ênfase a pessoas e ambientes, além das organizações, inclui-se também a abordagem às organizações informais. O sistema é visto como natural e orgânico, aberto a influências externas não aceitando a teoria da máquina proposta pela burocracia. A preocupação com a eficiência máxima do trabalhador dá lugar a preocupação com eficiência e eficácia. O sistema social proposto pelo estruturalismo é intencionalmente construído e reconstruído para atingir objetivos balanceando interesses organizacionais e individuais, uma vez que o ser social desempenha papéis dentro de várias organizações e não mais é considerado um ser isolado que reage como mero ocupante de um cargo dentro de uma hierarquia (ETZIONI, 1967).

Inserido em uma sociedade moderna e industrializada, o homem passa a depender das organizações para nascer, viver e morrer, desenvolvendo desta forma uma personalidade flexível, resistente à frustração, capaz de adiar recompensas e com desejo permanente de realização, ligada à necessidade que o homem tem de se entregar às tarefas de trabalho rotineiras, esquecendo-se de suas próprias preferências e laços pessoais. A teoria estruturalista continua seguindo o conceito de homem organizacional, na medida em que reconhece que o homem convive em um número muito grande de organizações, a ponto de poder afirmar que passa a ser dependente dela para nascer, viver e morrer, porém, este homem organizacional dos estruturalistas está habilitado a mudanças rápidas e contínuas ao passo que também mostra uma face de homem político, que age estrategicamente para o atingimento de suas metas e objetivos organizacionais (MOTTA; VASCONCELOS, 2011).

## **NO CONTEXTO CONTINGENCIALISTA**

A teoria contingencialista enfatiza que não é possível alcançar a eficácia organizacional seguindo um único e exclusivo modelo, mas sim pela experiência e evidência, pregando que tudo é relativo, nada há de absoluto nas organizações ou na teoria administrativa. O comportamento aprendido opera sobre o ambiente externo para nele provocar alguma mudança e vice-versa. As organizações são capazes de absorver grande parte das condições das variáveis ambientais e fazer uma seleção ambiental, onde apenas uma porção de todas essas variáveis participa realmente do conhecimento e da experiência da organização e de seus dirigentes. Soma-se a isso a noção de que um mesmo ambiente pode ser percebido e interpretado diferentemente por duas ou mais organizações (MOTTA; VASCONCELOS, 2011; SKINNER, 1953).

Os estudos de Lawrence e Lorsch (1972), obras viscerais da teoria da contingência e do desenvolvimento organizacional, são dedicados prioritariamente ao administrador e a necessidade de aumentar sua compreensão das organizações e sua capacidade de controlá-las e dirigi-las, para que possam desenvolvê-las, alcançar suas metas particulares e atender as necessidades dos contribuintes individuais. Neste cenário, o ser humano total, isto é, o homem complexo, é sempre dividido, utilizado e, por fim, descartado. Trata-se, pois, de uma simplificação da condição humana, que tem a pretensão de resolver problemas sistêmicos,

multidimensionais, por meio de um pensamento linear e unidimensional (MATURANA; VARELA, 1980).

## **NO CONTEXTO DA ABORDAGEM CRÍTICA E PÓS-MODERNA**

Com foco na subjetividade, no sujeito e na ação, as abordagens críticas e pós-modernas abordam a dominação que determinados grupos exercem sobre outros, dentro e fora das organizações, trazendo uma reflexão crítica sobre o fenômeno da sociedade moderna. A Teoria Crítica traz em seu principal arcabouço conceitual a Escola de Frankfurt em todas as suas gerações, por meio de estudos que retomam e reveem os conceitos de Marx, principalmente aqueles referentes às forças produtoras e suas consequências para a racionalização da sociedade (PAULA, 2008; SOUZA *et al.*, 2004).

A sociedade moderna é essencialmente totalitária e reprime o comportamento do indivíduo, na medida em que seus instintos básicos seriam incompatíveis com toda associação e preservação duradoura. As organizações têm papel central e essencialmente repressor na sociedade, já que são micro representações de sua macroestrutura, assim, é na organização que o trabalhador é alienado e explorado em nome da racionalidade do sistema, assemelhando-se às prisões, reduzindo pessoas aos cargos que ocupam (PAULA, 2008; SOUZA *et al.*, 2004).

Já o pós-estruturalismo, apesar de compartilhar a noção do sujeito defendida pelo estruturalismo, critica a visão de sujeito como ser autônomo, livre e autoconsciente, fonte de todo o conhecimento e da ação moral e política e o considera dependente e reflexo das forças sócio históricas que governam o comportamento humano, questionando o cientificismo das ciências humanas, o racionalismo, o realismo e a fé na capacidade transformativa que o estruturalismo havia retomado do positivismo. Na visão pós-estruturalista, o sujeito não é capaz de romper, pela autoconsciência, as estruturas que limitam sua emancipação, já que o homem está irremediavelmente à mercê dessas estruturas, alcançando apenas uma microemancipação (PAULA, 2008).

## **CONCLUSÕES**

O conceito do homem evoluiu: visto com simplicidade e previsibilidade pela Escola Clássica da Administração, seu comportamento não era sequer um problema para as organizações. Tal postulado foi contestado com o *Homo Socialis* da Teoria das Relações Humanas, que trabalha produtivamente não somente por regras e estruturas formais, mas por elementos afetivos e um clima social agradável. Desse ponto de ruptura em diante, a administração passa a tratar do *Homo Complexus*, um ator social autônomo, de comportamento complexo que busca autorrealização e autodesenvolvimento no ambiente de trabalho.

A Teoria Estruturalista traz o *Homem Organizacional*, que desempenha papéis diferentes de forma simultânea nas várias organizações que o cercam, apresentando flexibilidade, tolerância às frustrações e capacidade de submeter suas preferências pessoais às necessidades da organização. Ao completar o ciclo de evolução, a Teoria de Sistemas contempla o *Homem Funcional*, um ser de comportamento não previsível, que responde às variáveis previsíveis, buscando atender as expectativas da organização onde está inserido.

Enquanto o trabalhador da Escola Clássica construiu uma história baseada no uso disciplinado do tempo com expectativas de longo prazo, mesmo com seu trabalho burocratizado e repleto de rotinas, o trabalhador contemporâneo, que labuta em regime flexível, tem suas relações de trabalho e laços de afinidade não processados em longo prazo em decorrência de incertezas e mudanças constantes de emprego e moradia. A sociedade contemporânea busca resolver o problema da rotina taylorista/fordista com a reestruturação do tempo, instituições mais flexíveis e novas formas de poder e controle. Esta flexibilidade de tempo requer também

flexibilidade de caráter, caracterizada pela ausência de apego temporal em longo prazo e tolerância com a fragmentação, levando a um processo de degradação dos trabalhadores de ofício, já que a introdução de novas tecnologias tornou o trabalho fácil, superficial e ilegível.

## REFERÊNCIAS

BRESSER, L. C. P.; MOTTA, F. C. P. **Introdução à organização burocrática**. São Paulo: Thompson Learning, 2003.

ETZIONI, A. **Organizações Modernas**. São Paulo: Pioneira Editora, 1967.

FAYOL, H. **Administração industrial e geral**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

LAWRENCE, P. R.; LORSCH, J. W. **O desenvolvimento de organizações: diagnóstico e ação**. São Paulo: Edgar Blücher Ltda, 1972.

MATURANA, H.; VARELA, F.J. **Autopoiesis and cognition: the organization of the living**. Boston: Reidel, 1980.

MAYO, E. **Problemas humanos de uma civilização industrial**. 2 ed. Buenos Aires: Ediciones Nueva Visión, 1972.

\_\_\_\_\_. **The human problems of an industrial civilization**. Harvard: Routledge, 2004.

MOTTA, F. C. P. **O que é burocracia**. São Paulo: Abril Cultural, 1985.

\_\_\_\_\_; VASCONCELOS, I. G. **Teoria geral da administração**. 3 ed. São Paulo: Cenage Learning, 2011.

PAGÈS, M.; BONETTI, M.; GAULEJAC, V.; DESCENDRE, D. **O poder das organizações: a dominação das multinacionais sobre os indivíduos**. São Paulo: Atlas, 1987.

PAULA, A.P.P. **Teoria crítica nas organizações**. São Paulo: Thomson Learning, 2008.

SENNETT, R. **A corrosão do caráter: as consequências pessoais do trabalho no novo capitalismo**. 6. ed. Tradução de Marcos Santarrita. Rio de Janeiro: Record, 2007.

SKINNER, B. F. **Science and human behavior**. Nova York: The Free, 1953.

SOUZA, P.R.B; SALDANHA, A.N.K; ICHIKAWA, E.Y. **Teoria crítica na administração**. Caderno de Pesquisas em Administração, São Paulo, v. 11, nº 3, p.1-9, julho/setembro, 2004.

TAYLOR, F. W. **Princípios de administração científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 1986.

WEBER, M. **Economia e sociedade: fundamentos da sociologia compreensiva**. 3ed. Brasília: Universidade de Brasília, 1994, v. I.