

Gestão de Pessoas: Uma Abordagem Epistemológica

Flávio Ramos

Doutor em Sociologia Política pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)
Professor da Universidade do Vale do Itajaí (UNIVALI)
E-mail: flauri@univali.br

Sérgio Saturnino Januário

Mestre em Sociologia Política pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)
Professor da Universidade do Vale do Itajaí (UNIVALI)
E-mail: januario@univali.br

Resumo

As transformações pelas quais passa o processo de produção de conhecimento científico nos últimos anos têm deflagrado oportunidades criativas e de mudanças paradigmáticas sobre conhecimento, ciência, pesquisa, intervenção sobre grupos sociais e proposições teóricas. O objetivo deste trabalho é apresentar reflexões envolvendo o debate em torno do que se convencionou chamar de 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 de duas formações teóricas: reducionistas e complexidades sistêmicas. Procurar-se-á compreender as formulações teóricas investigando os conceitos de gestão de pessoas no âmbito dos estudos organizacionais a partir de reflexões epistemológicas. O campo principal deste ensaio teórico está focado em compreensões no processo de gestão de pessoas e algumas de suas práticas mais conhecidas, como avaliação de desempenho, remuneração estratégica, bem como a gestão por habilidades e competências e as contraditórias concepções de aprendizagem organizacional. A gestão de pessoas parece refletir as ambiguidades e os paradoxos organizacionais. Diante deste quadro, o artigo procura investigar duas formações teóricas: reducionistas e complexidades sistêmicas. Procurou-se compreender as formas segundo as quais autores produzem diferenças e semelhanças nessas formulações teóricas, investigando os conceitos de sociedade e ambiente associados aos estudos organizacionais e a forma como a gestão de pessoas é compreendida como ciência reducionista.

Palavras-chave: *gestão de pessoas; conhecimento científico; avaliação de desempenho; gestão por competências.*

People Management: An Epistemological Approach

Abstract

The changes that have taken place in the production of scientific knowledge in recent years have led to creative opportunities and paradigmatic changes in the areas of knowledge, science, research, intervention on social groups, and theoretical proposals. This work presents some reflections on the debate surrounding what is known as people management in the world of organizations, and the constitution of the area of knowledge, as a theoretical field and as a social practice that has, historically, been built based on a rational, objective and regulatory view of individuals in organizations. This

article therefore constitutes a theoretical essay, based on concepts, arguments and authors who have attempted to define, more precisely, the scope of organizational studies, based on two theoretical constructions: reductionist and systemic complexities. This work seeks to understand the theoretical formulations, investigating the concepts of people management within organizational studies, based on epistemological reflections. The main field of this theoretical essay is focused on understanding the people management process, and some of its more well-known practices, such as performance appraisal, strategic remuneration, management by skills and competencies, and the contradictory concepts that exist in the field of organizational learning. People management appears to reflect the organizational ambiguities and paradoxes. It seeks to understand the ways in which authors produce differences and similarities in these theoretical formulations, investigating the concepts of society and environment associated with organizational studies, and the form in which people management is understood as a reductionist science.

Keywords: *personnel management; scientific knowledge; performance evaluation, management based on competence.*

Gestión de Personas: Un Enfoque Epistemológico

Resumen

Las transformaciones a través del cual pasa el proceso de producción del conocimiento científico en los últimos años han desencadenado oportunidades creativas y cambios paradigmáticos sobre conocimiento, ciencia, investigación, intervención en grupos sociales y las proposiciones teóricas. El objetivo de este trabajo es presentar reflexiones rodean el debate en torno a los llamados de la administración de personal en el mundo de las organizaciones y el establecimiento del área de conocimiento como un campo teórico y prácticas sociales que, históricamente, se ha consolidado desde una visión racional, objetiva y normativa de los individuos en las organizaciones. El artículo se constituye por lo tanto como una

prueba teórica, cuyo soporte principal es conceptos expuestos, argumentos y autores que producen los esfuerzos en un intento por definir precisamente las áreas de estudios organizacionales de dos formaciones teóricas: reduccionista y complejidad sistémica. Busca entender las formulaciones teóricas investigar conceptos de gestión. El campo principal de este ensayo se centra en la comprensión teórica en gestión de casos de personas y algunas de sus prácticas más conocidas como la evaluación del desempeño, remuneración, así como las habilidades de gestión estratégica y las competencias y las concepciones contradictorias del aprendizaje organizacional. Gestión de personas parece reflejar las ambigüedades y las paradojas. En este cuadro, el artículo intenta investigar dos formaciones teóricas: reduccionista y complejidad sistémica. Tratamos de comprender las formas en las que autores producen diferencias y similitudes en estas formulaciones teóricas, investigando los conceptos de sociedad y medio ambiente asociados a estudios organizacionales y la forma en la gestión de personas es entendida como la ciencia reduccionista.

Palabras-clave: *gestión de personal; conocimiento científico; evaluación de desempeño; gestión por habilidades.*

Gestión de personas: Un enfoque epistemológico

Résumé

Les transformations par lesquelles passe le processus de production des connaissances scientifiques au cours des dernières années ont déclenché des possibilités créatives et changements paradigmatiques sur la connaissance, science, recherche, intervention sur les groupes sociaux et des propositions théoriques. Le but de ce travail est de présenter les réflexions entourant le débat autour de ce qu'on appelle de la gestion du personnel dans le monde des organisations et la mise en place de la zone de la connaissance comme un champ théorique et pratique sociale qui, historiquement, s'est renforcée d'une vision rationnelle, objective et normative des individus dans les organisations. L'article se constitue par conséquent un test

théorique, dont le principal soutien est exposé des concepts, des arguments et des auteurs qui ont produit des efforts pour tenter de définir précisément les domaines d'études organisationnelles de deux formations théoriques : réductionnistes et complexité systémiques. Chercher à comprendre les formulations théoriques étudie les concepts de gestion. Le domaine principal de cet essai se concentre sur la compréhension théorique dans la prise en charge des personnes et certaines de ses pratiques plus connus tels que l'évaluation de la performance, rémunération, ainsi que les compétences en gestion stratégique et les compétences et les conceptions contradictoires de l'apprentissage organisationnel. Gestion des ressources humaines semble refléter les ambiguïtés et les paradoxes. Sur cette photo, l'article tente d'enquêter sur les deux formations théoriques : réductionnistes et complexité systémiques. Nous avons essayé de comprendre les façons dont auteurs produisent des différences et des similitudes dans ces formulations théoriques, enquêter sur les concepts de la société et l'environnement associés aux études organisationnelles et la façon dont la gestion des ressources humaines est comprise comme la science réductionniste.

Mots-clés: *gestion du personnel; connaissances scientifiques; évaluation du rendement; gestion per compétences.*

Introdução

Durante toda a modernidade, a reflexão epistemológica e metodológica acompanha a emergência, a consolidação e o ápice da sociedade industrial, em conjunto com enorme desenvolvimento da ciência e da técnica. Embora com crises de crescimento, a referência paradigmática mantém-se e, apesar das grandes discussões e debates, a epistemologia serviu mais para reafirmar o paradigma existente do que para refletir sobre sua superação. O objetivo da epistemologia na fase de emergência da ciência moderna (século XVII e meados do século XIX) consistiu na tentativa – frustrada – de conhecer as causas do conhecimento certo e da objetividade do conhecimento científico como forma de validação do conhecimento verdadeiro. Uma justificação pelas causas ou

pelos princípios de causalidade.

Crises de crescimento se estabelecem ao nível da matriz disciplinar de uma área da ciência, e não do modelo de produção científica em geral. Não sendo uma crise de paradigma, corresponde a um ato de ajuste e defesa de uma disciplina ou área específica. Por efeito, é uma tentativa de negar crises de degenerescência.

A ciência moderna constituiu seu modelo de racionalidade no século XVI, sobretudo sob domínios das ciências naturais. No século XIX, ocorreu a formação e a institucionalização das ciências sociais, as quais passam a compor o campo científico, fundamentadas nas condições paradigmáticas da ciência moderna (Bohm & Peat, 1998; Santos, 1989 e 2000; Morin, 2001 e 2002; Vasconcellos, 2003).

Os modelos científicos que foram decisivos ao desenvolvimento e à legitimação das ciências exatas e naturais desempenharam papel fundamental nas ciências sociais. Por exemplo, a teoria do comportamento foi fortemente influenciada por modelos mecanicistas, e modelos baseados no equilíbrio caracterizaram a teoria econômica clássica (Svedin, 1995). As bases epistemológicas que constituíram a força e a consolidação paradigmática da ciência moderna e, aproximadamente nos últimos 40 anos, seus principais problemas de fundamentos, podem ser destacadas pelo caráter totalitário do conhecimento científico; a disjunção dos mundos social e natural e a estrutura-organizacional do trabalho científico; a matematização do mundo-objeto e das experiências; o determinismo mecanicista; o conhecimento universal e seu corolário: a ciência única.

Um bom exemplo engloba as teorias da administração. As atitudes prescritivas e as perspectivas instrumentais, no entanto parecem prevalecer. 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. Towney (2010, p. 89) ressalta que o conteúdo de RH *abrange qualquer coisa e*

apresenta-se, evidentemente, desprovido de coerência teórica. A alternativa ao modelo instrumental residiria em considerar as dimensões física, emocional e espiritual das pessoas, compreendendo e aceitando a natureza humana em um contexto mais amplo (Davel & Vergara, 2010).

O objetivo deste trabalho é apresentar, portanto, reflexões envolvendo o debate em torno do que se denominou chamar gestão de pessoas no mundo das organizações e os desafios que essa área enfrenta a partir do paradoxo estabelecido entre o discurso e a prática gerencial. 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. O campo principal deste ensaio teórico está focado em compreensões no processo de gestão de pessoas e algumas de suas práticas mais conhecidas, como avaliação de desempenho, remuneração estratégica, bem como a gestão por habilidades e competências e as contraditórias concepções de aprendizagem organizacional.

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 mecanicista tornam-se evidentes no ambiente organizacional contemporâneo. 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 (Nogueira, 2004; Gaulejac, 2007; Lipovetsky, 2007).

As formas organizacionais burocráticas, predominantes na primeira metade 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; Lipovetsky, 2005; Gaulejac, 2007).

A disjunção entre mundo natural e mundo social consiste em considerar o mundo físico (e tal já se reporta à referência de descrição e de explicação da física como modelo) como sendo extensão e movimento, de caráter passivo, externo ao ser humano biológico e social, sem quaisquer outras características ou qualidades; e à disposição ao conhecimento ativo ou científico (domínio e controle). Esta disjunção ativa-se nas especialidades científicas de domínio natural e social e internamente a cada um desses domínios. A ciência moderna se caracteriza pela crescente especialização fixada em disciplinas, inclusive com criação de disciplinas dentro de especialidades. É comum se encontrar especialistas em remuneração, em avaliação de desempenho e até mesmo em como gerir competências. Esta fragmentação do conhecimento científico não inspira apenas os vínculos internos da ciência moderna, *mas a abordagem genuína da realidade e de um sistema específico de relações que os seres humanos criam com o universo que os cerca* (Jantsch, 1995, p. 29).

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. Dispõe-se de atitudes descritivas, abordagens empírico-analíticas e, como não poderia deixar de ser, as atitudes prescritivas que ressaltam o modelo 'perfeito' para gerir pessoas e conseguir os resultados esperados (Fridberg, 1995; Vergara & Caldas, 2007; Davel & Vergara, 2010).

As atitudes prescritivas e as perspectivas instrumentais, no entanto, parecem prevalecer. A administração de recursos humanos (ARH), ou *gestão de pessoas*, 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. A alternativa ao modelo instrumental residiria em considerar as dimensões física, emocional e espiritual das pessoas, compreendendo e aceitando a natureza humana em um contexto mais amplo (Davel & Vergara, 2010).

No 36º Congresso Nacional sobre Gestão de Pessoas, realizado em agosto de 2010 em São Paulo (SP), os temas buscam uma perspectiva humanista sempre perseguida em eventos anteriores, mas nunca atingida. Liderança (o perfil do líder na década de 2010), capital humano, mudança nos processos de RH, qualidade do desempenho, aumento da participação coletiva das pessoas nas organizações, pessoas expressando seus pontos de vistas, etc. são temas recorrentes. A mensagem do *humanismo* nos congressos de RH se repete exaustivamente. Mas essas propostas ganharam efetividade nesses últimos anos?

A gestão de pessoas, historicamente, esteve apoiada em técnicas, instrumentos e modelos e, apesar dos esforços identificados nos eventos da área, a possibilidade de se construir uma organização baseada em valores humanistas apresenta-se como uma utopia contemporânea. Davel e Vergara (2010) ressaltam que, desde 1970, quando RH surge como campo teórico e prática social, os modelos nutrem-se

(...) do behaviorismo organizacional e da psicologia

comportamentalista americana com expectativas de encontrar formas de administrar o capital humano nas empresas, visando à maximização dos benefícios econômicos advindos do alinhamento entre o potencial dos empregados e os objetivos empresariais (Davel & Vergara, 2010, p. 6).

Apesar dessas perspectivas mais humanistas, esses novos modelos propostos de gerenciamento, baseados em valores, não estão isentos de ambiguidade, pois apesar dos discursos valorizando a participação das pessoas no ambiente organizacional, a alta administração estará sempre na expectativa de lucratividade crescente. Lipovetsky (2005, p. 248) ressalta que a intenção dos gestores, em última instância, é algo [...] *inconfessável, e não pode ser invocado sem que se anule o processo participativo, o qual pressupõe um objetivo superior a si mesmo.*

Observa-se, nas organizações, a emergência de uma cultura baseada na ideia 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. 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).

Desde o ponto de vista construtivista sistêmico não há nada que possa privilegiar a ciência em detrimento de outras formas de co-

nhcimento ou lhe compõe exclusividade sobre a verdade, a despeito dos sucessos tecnológicos e econômicos. O caráter fragmentário da ciência moderna emerge em detrimento dos vínculos entre um sistema vivo e suas relações com o meio ambiente. Tal ciência consiste num mundo estático e estável, procurando resolver problemas e reservar estas soluções ao futuro. Mas num mundo vivo e ativado por relações, nada é imóvel (Jantsch, 1995).

As ciências sociais sempre encontraram dificuldades em cumprir o estatuto científico de conhecimento (controle da prova – subjetividade dos humanos –, e da objetividade do conhecimento – subjetividade dos cientistas; estabelecimento de leis e previsões). Porém, afastar o incerto e a desordem, as relações entre sistemas e entre as várias dimensões de sistemas, as retroações e o indestrinçável e isolar os fenômenos ou objetos de seu meio ambiente, no período contemporâneo, são uma patologia do saber, uma inteligência cega contra a necessidade do pensamento complexo (Laudan et al, 1993; Assis, 1993; Portocarrero, 1994; Glasersfeld, 1995; Morin, 1995 e 2001; Dupuy, 1995; Bachelard, 1996; Bohm & Peat, 1998; Santos, 2000; Vasconcellos, 2003).

Especializar-se no estudo de um problema sem se ficar prisioneiro de uma disciplina implica estabelecer especialidades interdisciplinares que investigam fenômenos multidimensionais (Casanova, 2006). Além das *especialidades interdisciplinares* é cada vez mais reivindicada a necessidade de trabalhos multi e interdisciplinares, ou seja, cientistas de distintas disciplinas que estabelecem programas de aproximação e linguagem comum para produção interdisciplinar. Como afirma Kuhn (2006)

(...) a linguagem é uma moeda, como uma das faces voltadas para fora, para o mundo, e a outra voltada para dentro, para o reflexo do mundo na estrutura referencial da linguagem. (Kuhn, 2006, p. 43)

Isto é, na medida em que a interdisciplinaridade se constitui em programas de investigação, não apenas são gerados rearranjos internos ao existente no padrão da prática científica, mas mudanças de significados na constituição interna das práticas científicas, na composição de modelos de investigação e na formulação de métodos e de teorias explicativas. Na área de recursos humanos,

impressiona o número de especialistas que buscam o desenho de uma *fórmula mágica* para gerir pessoas. Como se isso, evidentemente, fosse possível.

Os estímulos acadêmicos e sociais para o debate em termos de modelos de análise, métodos de investigação e práticas sociais estão se ampliando e fomentando trajetórias de pesquisa e de engajamentos, ainda em desenvolvimento, que lançam possibilidades intensificadas de pesquisas socioecológicas de formação crítica às ciências reducionistas (Vieira & Weber, 2000; Morin, 2005; García, 1994).

Em uma primeira fase, no início do século passado, as ciências da administração eram caracterizadas como pontuais, locais, visíveis, e era fácil relacionar as emissões e seus efeitos (Svedin, 1995, p. 115). Problemas ambientais, por exemplo, eram considerados isolados, sem relações entre si e apreciados por fenômenos organizados em disciplinas em temas como *poluição de água, intoxicação, extinção de espécies animais ou vegetais*, etc. Gestão de pessoas, surpreendentemente, na segunda década do século XXI, segue na mesma direção. Remuneração, desempenho, competências, etc. são compreendidos como temas independentes.

A complexidade é uma abordagem contra a simplificação, a disjunção, a redução e, por outro lado, propositiva de novas formações teórico-metodológicas para a construção do conhecimento científico, da reflexão filosófica e da prática de pesquisas. Em vez do pressuposto da simplicidade cujas análises – ou mais precisamente a separação até a constituição mais original-mais simples do fenômeno ou sua essência – que são consideradas por causalidade linear, admite-se o pressuposto da complexidade cujas investigações consideram a contextualização e as relações causais recursivas. A procura pelo simples, pelas características essenciais de um fenômeno foi (ou ainda persiste?) o paradigma dominante do processo de conhecimento científico.

A unificação da ciência em torno da teoria sistêmica *só tem sentido se for capaz de apreender ao mesmo tempo unidade e diversidade, continuidade e rupturas*, o que resulta em perspectiva interdisciplinar (Morin, 2005, p. 50). As condições de interdisciplinaridade são tributárias da contextualização, da disposição do

fenômeno de investigação num quadro explicativo mais amplo do que o próprio fenômeno (Svedin, 1995).

Se o mundo sócio ecológico não é uma determinação estrutural, evidentemente a ciência também não é uma realização exclusivamente estrutural. Considerando sua dimensão cognitiva, a ciência

(...) modifica-se assim que se modificam as perguntas que o observador-padrão faz, e as respostas que ele ou ela aceita, e estas se modificam à medida que se modifica seu campo de experiências no decorrer de sua vivência (Maturana, 1995, p. 189).

Da mesma maneira meio ambiente e sociedade ou meio ambiente e grupos sociais não estão dissociados, mas em contexto e em processo conjuntivo e interdependente (complexidade e princípio dialógico do pensamento sistêmico).

Os posicionamentos metodológicos estão presentes em todas as atividades de reflexão teórico-prática da ciência. O método científico, como formação lógico-teórica de análise e reflexão da pesquisa e suporte à constituição técnica da investigação, permite conjugar resultados de várias áreas de conhecimento para além das divisões internas entre as ciências.

Os métodos de investigação, tal como apresentados, constituem-se no meio segundo o qual a filosofia e a ciência (disjuntivas na modernidade no que se refere ao paradigma reducionista) passam a se relacionar. À ciência cabe explicar os fenômenos; e à Filosofia, a reflexão sobre o próprio conhecimento. O método, por sua vez, conduz à aplicação das formulações filosóficas na atividade científica: explicitação de categorias e conceitos, procedimentos analíticos, circunscrição do objeto de investigação. As proposições metodológicas implicam posturas frente à realidade e à prática social, seu funcionamento e organização, filosofias de mundo e de vida, lógicas e aceitação de determinados posicionamentos gnosiológicos. De outro modo, as diferentes visões de mundo apresentadas pelo sujeito frente ao objeto de conhecimento relacionam-se às diferentes concepções metodológicas frente à realidade. As concepções de mundo são desenvolvidas a partir de pressupostos de grupos

segundo processos e contextos histórico-ambientais e em configurações espaço-temporais que garantem especificidades. Então, é o método que permitirá a delimitação de fronteiras claramente definidas, permitindo delinear os objetivos do conhecimento e as formas de investigação (Leme, 1987).

A organização não deixa de ser uma realidade humana viva e não é movida exclusivamente apenas pela lógica produtivista e da eficiência administrativa ou econômica. No ambiente organizacional encontra-se tecnologia, mas também solidariedade, modos de vida, cultura, etc. Delimitar fronteiras, portanto, nessa área do conhecimento, é não compreender a complexidade do comportamento humano e das interações sociais (Sainsaulieu & Kirschner, 2006).

Compreender as organizações como uma construção social produtora e como resultado de estruturas e de práticas sociais (Bourdieu & Wacquant, 1995; Bourdieu, 2001; Morin, 1995; Sainsaulieu & Kirschner, 2006) torna-se essencial para se conduzir o debate acerca da gestão de pessoas. Valores, comportamentos individuais e grupais, condições estruturantes sócio-históricas, criatividade, relações interpessoais, trajetórias sociais, experiências vivenciais e suporte de interpretação dessas experiências, ritos, ou seja, a complexidade das construções de realidades sociais de organizações econômicas precisa, efetivamente, ser levada em conta (Morin, 2005).

RH e seus Eternos Dilemas

Ao se analisar as formas como as empresas buscam alguma sintonia com a sociedade, e desta sofrem influências, é no desenvolvimento dessas relações que melhor se podem vislumbrar os ajustes e a interação entre o econômico e o social dentro e fora da organização. E tudo isto ao mesmo tempo. Compreender o comportamento das empresas, influenciado por outros agentes sociais, passa necessariamente pela abordagem das políticas e das práticas de recursos humanos criticando, nessa abordagem, as correntes funcionalistas.

São as *novidades* no campo das teorias da administração que

colocam os profissionais de recursos humanos (RH) frente a desafios além dos limites dos mesmos em atender às expectativas criadas nas organizações acerca de suas respectivas capacidades em gerir pessoas. Eis uma expressão sobre os limites de compreensão racionalista e de necessidade de modéstia científica.

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.

Podem-se apresentar dois níveis de síntese a que se propõe a transdisciplinaridade, da qual é parte a interdisciplinaridade. O primeiro deles diz respeito à permanência nas zonas disciplinares, cujo envolvimento entre as disciplinas é modesto e calcado na legitimidade interna e no desenvolvimento metodológico das disciplinas-base, dando origem a aproximações multidisciplinares para resolver certos problemas de síntese. Num nível de síntese mais elevado, o trabalho transdisciplinar envolve longos períodos, colaboração estreita e, como corolário, a aprendizagem mútua da linguagem utilizada pelos outros membros sobre o mesmo fenômeno de investigação, orientados pelas tarefas da ecologia (Svedin, 1995). Neste caso, a origem disciplinar caracteriza o conjunto e, ao mesmo tempo, o conjunto passa a caracterizar a origem disciplinar. Este quadro designa a capacidade de integração transdisciplinar. No entanto, até que ponto os profissionais de recursos humanos compreendem tal integração?

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, 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, associadas 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 determinismo mecanicista parte do pressuposto de que o mundo e as *coisas* estão fundamentados na ordem e na estabilidade, donde decorre a procura das leis de constituição das coisas e, portanto, a previsão métrica dos acontecimentos. Este mundo-máquina (Isaac Newton – 1642-1727) designa as condições de transformação tecnológica do mundo e confere aos homens a condição de piloto na trajetória deste mundo, em seu caráter utilitário e funcional antropocêntrico (experimentação teórica e antecipação da manifestação do fenômeno no futuro por referência ao homem). Fundamentalmente, se conhece menos o fenômeno do que se procura dominá-lo. Isto serve tanto para as teorias de desenvolvimento e evolução das ciências naturais quanto às sociais em seus estágios últimos de evolução, como, por exemplo, Auguste Comte e o estágio positivo da sociedade, Hebert Spencer e o alcance da sociedade industrial, e Emile Durkheim e a solidariedade orgânica. A hipótese do determinismo mecanicista assume que a totalidade do real constitui-se pela síntese das partes em que se a divide para produzir observações e medições (modelo analítico).

As correntes subjetivistas, menos presentes, porém mais consistentes, por outro lado, voltam-se para os estudos culturais, para as relações de poder, etc., percebendo a organização como uma construção social, uma extensão da agência humana. Mas a intenção não é fortalecer esta ou aquela abordagem, refundar o debate binário. De forma geral, a crítica aos sistemas binários de compreensão dos fenômenos organizacionais recorrem à necessidade de superação do *homo economicus* (guiado pela racionalidade instrumental, envolvido nas perspectivas de vantagens futuras, constituindo-se como um átomo associal e autossuficiente) contra o *homo sociologicus*

(cujo comportamento é determinado por regras sociais, empurrado por detrás por forças que lhes são exteriores, um autômato das estruturas sociais). Assim, de um lado o sociologismo pela defesa do determinismo social, e de outro lado o economicismo em favor do finalismo (Dupuy, 1995). Peci (2004) sugere que se supere essa dicotomia na direção de uma reflexão pluralista, fundamentada num pluralismo metodológico que atenda aos desafios da pesquisa na contemporaneidade¹.

O discurso e as propostas de gestão democrática e flexibilidade no trabalho pairam no ar, mas não foram, efetivamente, incorporados ao cotidiano do ambiente de trabalho. Mascarenhas, Vasconcelos e Vasconcelos (2004) reforçam as

(...) dificuldades operacionais para a implementação e a consolidação de novas estruturas e comportamentos, o que intensifica a percepção polarizada das dimensões discurso e prática no sistema organizacional. (Mascarenhas, Vasconcelos e Vasconcelos, 2004, p. 76)

Mas o que mais se aproxima desse modelo participativo, neste ponto de vista, apesar das desconfianças, é a aprendizagem organizacional.

Essa concepção de gestão pode ser compreendida como um processo de mudanças de comportamentos a partir das interações sociais nas organizações e dessas com relação aos sistemas *externos*. Concepção esta que se contrapõe aos modelos behavioristas, pois a cognicidade dos atores organizacionais formam a base do aprendizado grupal e organizacional, bem como as condições de relacionamento com o mercado, o que pode ser considerado um avanço significativo. Como perceber as diversas situações do cotidiano organizacional e analisá-las em um coletivo mais amplo proporcionariam, em princípio, a mudança organizacional. Viver essas experiências coletivas, refletir coletivamente sobre o significado das mesmas e internalizar valores comuns a partir de consensos grupais refletem e valorizam o papel do agente nas transformações organizacionais. Giddens (2003) ressalta que todos os seres

1 Para aprofundar o debate em torno da atuação/estrutura na Teoria das Organizações, ver Reed (1998, p. 83).

humanos são agentes cognoscitivos e que os agentes sociais possuem conhecimento e consciência de suas ações em suas vidas cotidianas.

Esta compreensão reflete a base argumentativa aqui defendida: há regularidades internas à organização em termos de membros e de cultura organizacional, mas que precisam ser observadas no conjunto dos fenômenos externos a esta mesma organização: portanto, a organização consiste em um sistema aberto e fechado, ou seja, auto-organizado (para si) e eco-organizado (para fora), em caráter dialógico².

Mas as iniciativas para que as atividades sejam desenvolvidas em grupo não constituem exatamente uma novidade. Os novos métodos de gerenciamento, principalmente a partir de meados da década de 1980, no Brasil, tiveram como base a escola japonesa de administração. Denominada posteriormente de *toyotismo* pela literatura empresarial, em oposição ao fordismo, introduziu ferramentas até então pouco conhecidas, como *Just-in-time*, zero de defeitos, qualidade total, *Kaizen*, dentre outros. Princípios desses novos métodos de gestão envolviam a valorização de trabalhos em equipe, iniciativa delegada aos trabalhadores, autonomia decisó-

2 Pelo princípio dialógico, é “impossível chegar-se a uma unificação primeira ou última, a um princípio único, a uma solução monista. Aplicar esse princípio significa articular, mantendo a dualidade no seio da unidade, sem pretender realizar uma síntese, como acontece na dialética. Simplificando o pensamento dialético (...) tendo-se uma tese (...) e uma antítese (...), teria-se como síntese (algo que) teoricamente contém (tese e antítese). Entretanto essa síntese dialética não (preservaria a tese e a antítese, pois) desaparecem na (síntese) (...). A dialógica (“e – e”) é capaz de unir conceitos que tradicionalmente se opõem, considerados racionalmente antagônicos, e que até então encontravam-se em compartimentos fechados (Vasconcellos, 2003, p. 113-114). De outro modo, no princípio dialógico recursivo, o que é produzido e gerado torna-se o produtor e gerador daquilo que produziu ou gerou. Cultura e Sociedade estão em interdependência generativa e, nessa interdependência, não devemos esquecer as interações entre os indivíduos, que são, eles mesmos, portadores/transmissores de cultura; essas interações regeneram a sociedade que, por sua vez, regenera a cultura (...) O conhecimento está, portanto, em todos os sentidos ligado à estrutura da cultura, à organização social, à realidade histórica. Neste contexto ele não é somente condicionado, determinado e gerado, mas ele próprio também atua como coordenador, determinante e gerador (Morin, 1995, p. 72 e 80).

ria para os mesmos e hierarquia horizontal³. Autores como Schein (1982), Senge (1990), Nonaka e Takeuchi (1997) e Argyres (2006), apesar das abordagens prescritivas, desenvolveram argumentações consistentes relacionadas ao trabalho em equipe e às interações sociais nas organizações.

Outro aspecto a ressaltar é o surgimento de um novo conceito nas teorias da administração a partir da década de 1980: da empresa criadora de conhecimentos. A ideia central, como registra Castells (2002), é que os conhecimentos acumulados na empresa provêm de experiências conjuntas de todos na organização e não apenas das lideranças executivas. Mas há um importante detalhe: para que possam ser estabelecidas pontes para absorver esses conhecimentos, numa via de mão dupla, empresa e trabalhadores sendo beneficiados pelo mesmo processo, é preciso que sejam minimizados os procedimentos administrativos formais. Empresa difundindo conhecimentos e trabalhadores criando uma base interativa e transferindo outros conhecimentos definem a empresa que aprende.

A crescente importância dada ao fenômeno organizacional como algo socialmente construído pelos atores envolvidos no ambiente das organizações faz com que as análises concentrem-se nos grupos, nas equipes, nas relações sociais estabelecidas e no comportamento gerencial (Sainsaulieu & Kirschner, 2006). Mas as explicações que envolvem o aprendizado não podem ser simplificadas ou reduzidas. O aprendizado individual, por exemplo, é um processo dinâmico (Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, 2000). Teorias como o behaviorismo, centradas na indução do comportamento, estimuladas por variáveis externas; ou o modelo cognitivo, que busca analisar o aprendizado como percepção do indivíduo em face de um processo de apreensão da realidade, faz com que as abordagens referentes às organizações e à aprendizagem se tornem um tema delicado e pouco consensual do ponto de vista metodológico (Vasconcelos & Mascarenhas, 2007). A partir da década de 1980, surge, portanto, a necessidade de as organizações se adaptarem a novos contextos, de conhecerem suas relações eco-organizadas. A aprendizagem organizacional emerge nesse contexto histórico.

3 A primeira experiência conhecida envolvendo essas novas metodologias de participação, surpreendentemente, aconteceu na empresa automobilística Toyota em 1948.

Competitividade, diferenciação no mercado, etc. pareciam sinalizar, uma vez mais, a necessidade de reconhecimento, por parte da organização, dos processos de mudança em contextos de risco, perigos, incertezas e surpresas (Vieira & Weber, 2000).

No entanto as organizações lidam com situações conflitantes ou paradoxais. Ao mesmo tempo em que, num ambiente de risco e grande competitividade, buscam reduzir incertezas, a aprendizagem faz com que a diversidade aumente, pois situações novas trazem inevitavelmente algum risco.

O conceito de competência, por sua vez, vem ganhando destaque na literatura da administração. Alguns autores falam também em capital intelectual, um ativo intangível, que tem como base conhecimentos, habilidades, valores, atitudes das pessoas que participam do núcleo decisório de uma organização⁴. Competência individual, por um lado, seria a experiência, o *background*, a educação, bem como conhecimentos, habilidades, valores e atitudes das pessoas que desenvolvem atividades profissionais nas organizações do conhecimento. As competências organizacionais, por outro lado, seriam constituídas pelo conjunto de conhecimentos, habilidades, tecnologias e comportamentos que uma organização possui. Os conceitos são próximos, trazem consigo certa ambiguidade e, muitas vezes, confundem o profissional de recursos humanos. O importante é que, na lógica do capital, as competências essenciais nas empresas possam apresentar o diferencial competitivo exigido. Essas competências serão consideradas “essenciais” quando reconhecidas pelos clientes e não adaptadas pelos concorrentes.

Compreender o tema *gestão por competências* nas organizações passa necessariamente pela abordagem das políticas e das práticas de recursos humanos. Algumas abordagens teóricas con-

4 O conceito de competência individual pode ser compreendido a partir da evolução do conceito de qualificação, bastante utilizado em décadas anteriores. A qualificação sempre foi utilizada em relação ao cargo ou à função, centrado na formação técnica ou educacional da pessoa, do ocupante do cargo. O modelo de competência é mais abrangente, pois envolve uma perspectiva mais ampla do ambiente organizacional e das estratégias empresariais. As exigências atualmente estão além das qualificações profissionais, fazendo parte de um campo subjetivo de análise. Para aprofundar o assunto, ver obras organizadas por Dutra (2001).

temporâneas valorizam a gestão por competências como forma de avaliações individuais, com forte pressão sobre resultados e *performance* pessoal. No entanto as abordagens prescritivas prevalecem. Ruas e Fernandes (2010) registram que, no período entre 2000 e 2008, foram publicados 44 artigos em periódicos Qualis A envolvendo o tema gestão por competências. A noção de competências, nessas publicações, estaria ganhando ênfase quando relacionada às estratégias organizacionais e não apenas como de forma instrumental envolvendo a gestão de pessoas voltada à seleção, à avaliação e à remuneração. Santos, Coelho Jr. e Moura (2011) realizaram estudo bibliométrico delimitando o panorama atual acerca dos interesses de pesquisa envolvendo o construto competência encontrado na literatura da administração.

Apesar da superação dos conceitos tradicionais de competência, a necessidade de atingir resultados ainda é o principal elemento motivador da aplicação do modelo de competência, cujo contexto é entendido exclusivamente desta maneira. Estudos críticos ressaltam tais abordagens e apresentam aspectos como mobilização política e emancipação no âmbito das organizações (Lipovetsky, 2007; Gaulejac, 2007; Siqueira & Mendes, 2011).

Aspectos como sofrimento organizacional são igualmente ressaltados a partir dos modelos de gerenciamento atualmente internalizados por organizações contemporâneas (Nogueira, 2004; Pereira & Vieira, 2011).

Estudos apresentados no Encontro de Pós-Graduação em Administração (EnANPAD's), de acordo com levantamento realizado por Nóbrega e Sá (2010), igualmente reforçam a concepção de que os modelos conhecidos de gestão por competências atendem exclusivamente à lógica da produtividade, sem considerar valores humanos e crescimento pessoal e que as metas organizacionais superariam propostas supostamente humanizadoras nas relações de trabalho.

Cruz, Sarsur e Amorim (2011) registram que, nos sindicatos trabalhistas, o tema gestão de competências é praticamente ausente nas negociações sindicais envolvendo as diversas categorias profissionais brasileiras.

Modelos de gestão por competências foram sugeridos por Filenga, Moura e Rama (2010), quando desenvolveram planilhas eletrônicas para instrumentalizar profissionais da área de gestão de pessoas.

Alguns segmentos específicos, como instituições bancárias, igualmente foram analisadas por autores como Brandão, Borges-Andrade e Guimarães (2010). E não faltam estudos vinculados às recentes gerações de jovens profissionais no competitivo mercado de trabalho (Veloso, Silva, & Dutra, 2011). Qualidade de vida dos trabalhadores (Machado & Aguiar, 2011) e até mesmo associações entre treinamento e faturamento de empresas (Tumelero, Veloso, Amorim, & Lucas, 2011) formam um conjunto interminável de pesquisas na área.

O sistema de recursos humanos de uma organização apresenta-se, portanto, como o foco intelectual da sistematização das organizações em seus processos de geração de autoidentidade grupal e como imagem organizacional (Jantsch, 1995).

RH corresponde, para além dos processos de auto-organização, aos processos de ajustes com o externo, aos processos de compreender e atuar sobre e sob condições eco-organizadas. Em síntese, um subsistema facilitador da construção interna da organização frente às condições de eco-organização. Como resultado, uma conjunção moderadora em contextos de auto-eco-organização.

Mas as contradições são evidentes, pois, a despeito do discurso em torno da aprendizagem organizacional privilegiar o debate, o consenso, as interações sociais e uma democracia dialógica no âmbito organizacional, centrada em modelos de gestão participativa, 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. Mascarenhas, Vasconcelos e Vasconcelos (2004, p. 102) enfatizam a mudança organizacional como um processo de ação coletiva, em que cooperação e conflito possam fazer parte do cotidiano organizacional na busca de uma nova ordem social.

Mas não são essas as propostas do modelo de gestão por competências. O discurso é o mais ambíguo possível. Fleury (2001),

Dutra (2001) e Antonello (2007) registram que o desenvolvimento de competências, entendidas como habilidades e atitudes, favorece a aprendizagem organizacional. Nossa opinião é divergente, pois, ao implementar um modelo de gestão baseado 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 e que, *numa organização em aprendizagem, a remuneração dos indivíduos deve seguir critérios vinculados à efetividade da contribuição de cada um ao desenvolvimento organizacional* (Vasconcelos & Mascarenhas, 2007, p. 61). 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 utilizar uma ‘fita métrica’ para mensurar desempenhos. Nada mais ideológico do que tais referências (Ramos & Januário, 2010).

A intenção de mensurar é, evidentemente, controlar. Mas o discurso humanista na gestão de pessoas não busca criticar justamente as chamadas organizações burocráticas⁵, tayloristas, que privilegiavam formas de controle? Não se está a buscar o oposto? Equipes autogerenciáveis, responsabilidades compartilhadas não seriam o desenho ideal de uma organização do século XXI? Uma vez mais, o discurso em torno das teorias e das práticas de recursos humanos apresenta-se de forma ambígua.

Ramos e Januário (2010) questionam: Para onde vão, portanto, as propostas humanistas do aprendizado organizacional como formas de construir organizações que permitam o livre diálogo, a construção coletiva baseada em redes interativas de pessoas, em processos cognitivos, etc.?

Lipovetsky (2005, p. 249) ressalta que, a partir do discurso envolvendo o modelo participativo e de construção coletiva, [...] *os ideais*

5 Entendem-se organizações burocráticas no sentido weberiano, ou seja, organizações racionalmente estruturadas, com níveis hierárquicos e descrições de funções bem definidas.

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 implementar, a partir novos discursos sobre gestão de pessoas, [...] *novas estruturas e comportamentos, o que intensifica a percepção polarizada nas dimensões discurso e prática no sistema organizacional.*

Vasconcelos e Mascarenhas (2007, p. 32) assumem uma postura construtivista em grande parte de recente obra, baseada no aprendizado organizacional, ressaltando que a cultura organizacional imprime sentido à interação social entre os integrantes da coletividade, pois se trata de um [...] *sistema de valores compartilhados pelo grupo, a base a partir da qual as práticas sociais se estabelecem, ganham significados, são compreendidas e valorizadas de maneira especial* (p. 32). Mas, ao abordarem a modalidade gestão por competências, apresentam, em nosso entendimento, algumas contradições. Afinal, sinalizam que a gestão por competência ressalta [...] *que ao estoque de conhecimento do indivíduo soma-se o que ele realmente 'entrega' à organização* (p. 66), ressaltando, neste ponto, que este modelo é um [...] *sistema integrado de gestão de pessoas baseado em novos critérios para a avaliação, a comparação e o acompanhamento dos indivíduos na organização* (p. 67). Se as competências individuais são o ponto de partida, como então valorizar o aprendizado coletivo? Esse *mix* entre gestão por competências e aprendizado organizacional apresenta, em nosso ponto de vista, uma contradição inerente. Impossível compatibilizar o aprendizado organizacional, em que os indivíduos formulam proposições criativas e experimentam soluções, constroem coletivamente e criam as condições para o questionamento, experimentação, bem como buscam permanentemente a interação social para a definição coletiva da organização (Vasconcelos; Mascarenhas, 2007, p. 19) com avaliações de *performance* individual e propostas como *fitas métricas, entrega*, etc., conceitos, inclusive, com forte carga ideológica.

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 se está tratando de novas formas de controle?

Bauman (2007, p. 161) registra o drama dessa *entrega* pes-

soal, 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.

Ou se ressalta e se valoriza a perspectiva da organização que privilegia a complexidade do comportamento social, incorporando a ideia do conflito, permitindo a construção de um contexto social no qual os indivíduos possam expressar livremente suas racionalidades (Mascarenhas, Vasconcelos, & Vasconcelos, 2004, p. 100), ou se parte para a lógica da *performance* individual. Não há modelos intermediários.

Importante também é não esquecer as ambiguidades inerentes a um novo discurso envolvendo os modelos de gestão de pessoas, com um *colorido* humanista e com a busca efetiva por resultados, inerente a qualquer organização. Os paradoxos, bem ressaltados por Mascarenhas, Vasconcelos e Vasconcelos (2004) e Lacombe e Tonelli (2004) e o *sofrimento* organizacional em tempos de rápidas mudanças, como registra Nogueira (2004), podem ser explicados pela própria lógica da dinâmica do capital e da busca incessante por resultados. Desta forma, exigir da área de recursos humanos procedimentos que se ajustem a esse paradoxo torna-se algo cruel. Impossível adotar uma prática que seja a síntese de duas propostas inconciliáveis.

No entanto, compreender as organizações como uma construção social produtora e resultado de estruturas e de práticas sociais (Bourdieu & Wacquant, 1995; Bourdieu, 2001; Morin, 1995; Sainsaulieu & Kirschner, 2006) torna-se essencial para se conduzir o debate acerca da aprendizagem organizacional. Valores, comportamentos individuais e grupais, condições estruturantes sócio-históricas, criatividade, relações interpessoais, trajetórias sociais, experiências vivenciais e suporte de interpretação dessas experiências, ritos, ou seja, a complexidade das construções de realidades sociais de organizações econômicas precisa, efetivamente, ser levada em conta (Morin, 2005).

Considerações Finais

A formação da teoria sociológica brasileira tem se apresentado ao debate de teorias e métodos que incluem a relação sociedade-natureza de modo relativamente avançado, mas em condições e arranjos disjuntivos, fragmentários. De modo geral, a sociologia tem se deslocado de uma ciência de uma teoria da sociedade para uma investigação sobre teorias da modernidade. Contudo a assunção de aspectos relativos a meio ambiente e sociedade ainda é limitada e com poucos centros de pesquisa e pesquisadores reconhecidos. O pensamento administrativo brasileiro demonstra carências ainda maiores. Nas pesquisas apresentadas no âmbito da Associação Brasileira de Pós Graduação em Administração (ANPAD), há preocupações exageradas com a literatura estrangeira e, evidentemente, com publicações de *alto impacto*, mas pouco interesse em analisar as especificidades das organizações brasileiras a partir de uma perspectiva em que se possa contextualizar, ou seja, provocar a reintegração do fenômeno no contexto no qual está a se fazer, percebendo sua existência no sistema de interligações ou inter-relações. Como crítica ao reducionismo, contextualizar implica considerar o estudo de um objeto num conjunto teórico-metodológico mais amplo do que o estudo do objeto em si. Numa ampliação interescalar, pode-se observar subsistemas em relação, sistemas interagindo com sistemas, interconexão de padrões, conexões ecossistêmicas, e percebem-se sistemas de sistemas.

Diante deste quadro e do esforço de um conjunto de pesquisadores, esteve-se interessado em investigar, neste artigo, as duas formações teóricas: reducionistas e complexidades sistêmicas. Procurou-se compreender as formas segundo as quais autores produzem diferenças e semelhanças nessas formulações teóricas investigando os conceitos de sociedade e ambiente, associados aos estudos organizacionais e a forma como gestão de pessoas é compreendida como ciência reducionista.

A disciplinaridade disjuntiva e o conhecimento científico correspondem aos objetivos de rigor e precisão decorrentes de domínios de técnicas e métodos especificados ao objeto de investigação. Ao mesmo tempo, instituem o domínio de um conhecimento

científico *profundo* e fragmentário, ressaltando a divisão do trabalho intelectual em campos, áreas e especialidades. Produzem também uma forma de dominação a partir do conhecimento. Por outro lado, a disciplinaridade promoveu, além de rigor e precisão no conhecimento de fenômenos criteriosamente delimitados, crescimento da ciência e do conhecimento científico como nunca antes visto. Dividir a área de recursos humanos em diversas especialidades é tender para a disciplinaridade disjuntiva, ou seja, deixar de lado a complexidade das relações humanas no ambiente organizacional.

Referências

- Antonello, C. S. (2007). O processo de aprendizagem interníveis e o desenvolvimento de competências. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 9(25), 39-58.
- Argyres, C. (2006). Ensinando pessoas inteligentes a aprender. In *Gestão do conhecimento* (pp. 51-76, Coleção Harvard Business Review). Rio de Janeiro: Elsevier.
- Assis, J. P. (1993). Kuhn e as ciências sociais. *Revista Estudos Avançados*. 7(19), 133-164.
- Bachelard, G. (1996). *A formação do espírito científico: Contribuição para uma psicanálise do conhecimento*. Rio de Janeiro: Contraponto.
- Bauman, Z. (2007). *Vida líquida*. Rio de Janeiro: Zahar.
- Bohm, D., & Peat, D. (1998). *Ciencia, orden y creatividad: Las raíces creativas de la ciencia y la vida* (2a ed.). Barcelona, España: Kayrós.
- Bourdieu, P. (2001). *Meditações pascalianas*. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil.
- Bourdieu, P., & Wacquant, L. J. D. (1995). *Respuestas: Por una antropología reflexiva*. México, DF: Grijalbo.
- Brandão, H. P., Borges-Andrade, J. E., & Guimarães, T. A. (2012). Desempenho organizacional e suas relações com competências

- gerenciais, suporte organizacional e treinamento. *Revista de Administração*, 47(4), 523-539.
- Casanova, P. G. (2006). *As novas ciências e as humanidades: Da academia à política*. São Paulo: Boitempo.
- Castells, M. (2002). *A sociedade em rede*. São Paulo: Paz e Terra.
- Cruz, M. V. G., Sarsur, A. M., & Amorim, W. A. C. (2011). *Gestão de competências nas relações de trabalho: O que pensam os sindicalistas?* Rio de Janeiro: Anpad.
- Davel, E., & Vergara, S. C. (2010). Gestão com pessoas, subjetividade e objetividade In E. Davel & S. C. Vergara (Orgs.), *Gestão com pessoas e subjetividade* (pp. 3-27). São Paulo: Atlas.
- Dupuy, J. P. (1995). Para a autodesconstrução de convenções. In P. Watzlawick & P. Krieg (Orgs.), *O olhar do observador: Contribuições para uma teoria do conhecimento construtivista* (pp. 81-95). Campinas, SP: Psy II.
- Dutra, J. S. (2001). Gestão de pessoas com base em competências. In J. S. Dutra (Org.), *Gestão por competências: Um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas* (pp. 25-44). São Paulo: Gente.
- Filenga, D., Moura, V. F., & Rama, A. L. F. (2010). *Gestão por competência: Análise metodológica e proposição de um instrumento para gestão de pessoas*. Rio de Janeiro: Anpad.
- Fleury, M. T. L. (2001). Aprendizagem e gestão do conhecimento. In J. S. Dutra, (Org.), *Gestão por competências: Um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas* (pp. 25-69). São Paulo: Gente.
- Fridberg, E. (1995). Organização. In R. Boudon (Org.), *Tratado de sociologia* (pp. 375-412). Rio de Janeiro: Zahar.
- García, R. (1994). Interdisciplinarietà y sistemas complejos. In E. Leff (Org.), *Ciências sociais y formación ambiental* (pp. 85-124). Barcelona, España: Gedisa.
- Gaulejac, V. (2007). *Gestão como doença social: Ideologia, poder gerencialista e fragmentação social*. Aparecida, SP: Idéias e Letras.

- Giddens, A. (2003). *A constituição da sociedade*. São Paulo: Martins Fontes.
- Glaserfeld, E. V. (1995). Adeus à objetividade. In P. Watzlawick & P. Rieg (Orgs.), *O olhar do observador: Contribuições para uma teoria do conhecimento construtivista* (pp. 17-29). Campinas, SP: Psy II.
- Jantsch, E. (1995). Interdisciplinaridade: Os sonhos e a realidade. *Revista Tempo Brasileiro*, 121(2), 29-42.
- Kuhn, T. S. (2006). *O caminho desde a estrutura: Ensaio filosófico 1970-1993*. São Paulo: Unesp.
- Lacombe, B. M. B., & Tonelli, M. J. (2004). O paradoxo básico da administração de recursos humanos: O discurso versus a prática de gestão de pessoas na empresa. In F. C. Vasconcelos & I. F. G. Vasconcelos (Orgs.), *Paradoxos organizacionais: Uma visão transformacional* (pp. 53-74). São Paulo: Pioneira Thomson Learning.
- Laudan, L., Donovan, A., Laudan, R., Barker, P., Brown, H., Leplin, J., ... Wykstra, S. (1993). Mudança científica: Modelos filosóficos e pesquisa histórica. *Estudos Avançados*, 7(19), 7-89.
- Leme, D. M. P. C. (1987). Metodologia das ciências sociais. In N. C. Marcellino (Org.), *Introdução às ciências sociais* (pp. 97-102). Campinas, SP: Papirus.
- Lipovetsky, G. (2005). *A sociedade pós-moralista: O crepúsculo do dever e a ética indolor dos novos tempos democráticos*. Barueri, SP: Manole.
- Lipovetsky, G. (2007). *A felicidade paradoxal: Ensaio sobre a sociedade de hiperconsumo*. São Paulo: Companhia das Letras.
- Machado, D. Q., & Aguiar, M. M. S. (2011). Qualidade de vida na organização: Uma análise das práticas de gestão de pessoas à luz da 'grounded theory'. Rio de Janeiro: Anpad.
- Mascarenhas, A. O., Vasconcelos, F. C., & Vasconcelos, I. F. G. (2004). Gestão do paradoxo: discurso versus prática: Aprendizagem e informatização da administração de RH. In F. C. Vasconcelos & I. F. G. Vasconcelos (Orgs.), *Paradoxos organizacionais: Uma visão*

- transformacional* (pp. 75-106). São Paulo: Pioneira Thomson.
- Maturana, H. R. (1995). Ciência e cotidiano: A ontologia das explicações científicas. In P. Watzlawick & P. Krieg (Org.), *O olhar do observador: Contribuições para uma teoria do conhecimento construtivista* (pp. 163-198). Campinas, SP: Psy II.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2000). *Safári de estratégia: Um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. Porto Alegre, MG: Bookman.
- Misoczky, M. C. (2004). Leituras enamoradas de Marx, Bourdieu e Deleuze: Indicações para o primado das relações nos estudos organizacionais. In M. M. F. Vieira & D. M. Zouain (Orgs.), *Pesquisa qualitativa em administração* (pp. 71- 96). Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas.
- Morin, E. (1995). Cultura conhecimento. In P. Watzlawick & P. Krieg (Orgs.), *O olhar do observador: Contribuições para uma teoria do conhecimento construtivista* (pp. 71-80). Campinas, SP: Psy II.
- Morin, E. (2001). *Ciência com consciência* (5a ed.). Rio de Janeiro: Bertrand Brasil.
- Morin, E. (2002). *O problema epistemológico da complexidade*. Mem-Martins, Portugal: Europa-América.
- Morin, E. (2005). *Introdução ao pensamento complexo*. Porto Alegre, RS: Sulina.
- Nóbrega, F. A., & Sá, M. A. D. (2010). *Práticas de recursos humanos e sua influência na valorização humana no trabalho: Realidade ou apenas discurso?* Rio de Janeiro: Anpad.
- Nogueira, M. A. (2004). *Um estado para a sociedade civil*. São Paulo: Cortez.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1997). *Criação do conhecimento na empresa: Como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação*. Rio de Janeiro: Campus.
- Peci, A. (2004). Além da dicotomia objetividade-subjetividade: A nova teoria institucional em estudos organizacionais: Uma abordagem crítica. In M. M. F. Vieira & D. M. Zouain (Orgs.), *Pesquisa qualitativa em administração* (pp. 71-96). Rio de

Janeiro: FGV.

- Pereira, C. V. M., Vieira, A. (2011). *O sofrimento humano nas organizações: Estratégias de enfrentamento adotadas em uma empresa de logística*. Rio de Janeiro: Anpad.
- Portocarrero, V. P. (1994). *Filosofia, história e sociologia das ciências I: Abordagens contemporâneas*. Rio de Janeiro: Fiocruz.
- Ramos, F., & Januário, S. (2010). Gestão de pessoas entre duas alternativas: Competências ou aprendizagem organizacional? É preciso fazer escolhas. *CAP Accounting and Management*, 4(4), 32-39.
- Reed, M. (1998). Teorização organizacional. In S. R. Clegg, C. Hardy & W. R. Nord (Orgs.), *Handbook de estudos organizacionais: Modelos de análises e novas questões em estudos organizacionais* (pp. 61-98). São Paulo: Atlas.
- Ruas, R. L., & Fernandes, B. H. R. (2010). *Gestão por competência: Revisão de trabalhos acadêmicos no Brasil no período de 2000 a 2008*. Rio de Janeiro: Anpad.
- Sainsaulieu, R., & Kirschner, A. M. (2006). *Sociologia da empresa: Organização, poder, cultura e desenvolvimento no Brasil*. Rio de Janeiro: DPA Editora.
- Santos, B. S. (1989). *Introdução a uma ciência pós-moderna* (4a ed.). Rio de Janeiro: Graal.
- Santos, B. S. (2000). *Para um novo senso comum: A ciência, o direito e a política na transição paradigmática*. São Paulo: Cortez.
- Santos, F. A. S., Coelho, F. A., Jr., & Moura, C. F. (2011). *Análise crítica da produção científica brasileira sobre competências em periódicos da área de administração entre 2005 e 2010*. Rio de Janeiro: Anpad.
- Schein, E. H. (1982). *Psicologia organizacional*. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil.
- Senge, P. M. (1990). *A quinta disciplina: Arte, teoria e prática da organização da aprendizagem*. São Paulo: Best Seller.
- Siqueira, M. V. S., & Mendes, A. M. (2011). *Os desafios em ser*

sujeito em âmbito da gestão de pessoas nas organizações contemporâneas. Rio de Janeiro: Anpad.

- Svedin, U. (1995). Abordagem transdisciplinar das questões de meio ambiente. Das ciências exatas e naturais às ciências sociais e humanas: Para uma compreensão contextual. *Revista Tempo Brasileiro*, 121(2), 113-124.
- Towney, B. (2010). Conhecimento e poder nas organizações. In E. Davel & S. C. Vergara (Orgs.), *Gestão de pessoas e subjetividade* (pp. 89-119). São Paulo: Atlas.
- Tumelero, C., Veloso, E. F. R., Amorim, W. A. C., & Lucas, A. C. (2011). *Relação entre práticas de educação corporativa e resultados financeiros de empresas que atuam no mercado brasileiro.* Rio de Janeiro: Anpad.
- Vasconcellos, M. J. E. (2003). *Pensamento sistêmico: O novo paradigma da ciência* (2a ed.). Campinas, SP: Papirus.
- Vasconcelos, I. F. G., & Mascarenhas, A. O. (2007). *Organizações em aprendizagem.* São Paulo: Thomson Learning.
- Veloso, E. F. R., Silva, R. C., & Dutra, J. S. (2011). *Gerações e carreira: A relação entre as percepções sobre carreiras inteligentes e sobre crescimento profissional nas organizações.* Rio de Janeiro: Anpad.
- Vergara, S. C., & Caldas, M. P. (2007). Paradigma interpretacionista: A busca da superação do objetivismo funcionalista nos anos 1980 e 1990. In M. Caldas & C. O. Bertero (Coords.), *Teoria das organizações* (pp. 223-234). São Paulo: Atlas.
- Vieira, P. F., & Weber, J. (2000). Introdução geral: Sociedades, naturezas e desenvolvimento viável. In P. F. Vieira & Weber, J. (Orgs.), *Gestão de recursos naturais renováveis e desenvolvimento: Novos desafios para a pesquisa ambiental* (2a ed., pp. 17-49). São Paulo: Cortez.

Recebido em 12 de dezembro de 2011

Aceito em 11 janeiro de 2012

Revisado em 18 de janeiro de 2012