



Desenvolvimento em Questão

ISSN: 1678-4855

davidbasso@unijui.edu.br

Universidade Regional do Noroeste do Estado
do Rio Grande do Sul
Brasil

Giaretta Durante, Daniela; Barth Teixeira, Enise
Os limites e possibilidades de desenvolvimento humano nas teorias organizacionais
Desenvolvimento em Questão, vol. 6, núm. 11, enero-junio, 2008, pp. 125-151
Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul
Ijuí, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=75211185005>

- Como citar este artigo
- Número completo
- Mais artigos
- Home da revista no Redalyc

redalyc.org

Sistema de Informação Científica
Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe, Espanha e Portugal
Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto

Os Limites e Possibilidades de Desenvolvimento Humano nas Teorias Organizacionais

Daniela Giareta Durante¹
Enise Barth Teixeira²

Resumo

O texto analisa como o desenvolvimento humano tem sido abordado nas Teorias Administrativas (Administração Científica, Escola de Relações Humanas, Teorias Motivacionais e de Liderança, Teoria Estruturalista e Teoria dos Sistemas). As teorias estudadas pouco oportunizaram o desenvolvimento do ser humano porque a preocupação e as políticas comumente giraram em torno da efetividade organizacional, relegando o aspecto social ao econômico. A gestão participativa, a gestão do conhecimento, o desenvolvimento da lógica emancipatória, a teoria da ação comunicativa, entre outros, constituem-se em alternativas para conciliar os interesses organizacionais e individuais na perspectiva do desenvolvimento. Essas alternativas, porém, implicam numa mudança de paradigmas, em uma visão crítica da realidade, extrapolando, por consequência, a racionalidade funcionalista ainda predominante no ambiente organizacional.

Palavras-chave: Desenvolvimento humano. Teorias administrativas. Gestão.

¹ Mestre em Desenvolvimento/Unijui. Professora da Universidade de Passo Fundo. gdaniela@upf.br

² Doutora em Engenharia da Produção/UFSC. Professora e pesquisadora do Programa de Mestrado em Desenvolvimento da Unijui. enise@unijui.edu.br

Abstract

This text analyse how the human development the his broached in the Administrative Theories (Scientific Administration, School of Human Relationships, Motivation and leadership Theories, Structuralist Theory and System Theory). The theories studied promote the human being development very little due to the fact that the worry and the politics were usually concerning the organizational effectiveness, relegating the social aspect to the economical one. The participative administration, the knowledge administration, the development of the emancipatory logic, the theory of the communicative action, among others, represent alternatives to conciliate the organizational and individual interests in the perspective of the development. However, these alternatives implicate in the change of paradigms, in a critical view of the reality which goes beyond the functionalist rationality still predominant in the organizational environment.

Keywords: Human development. Administrative theories. Administration.

A busca pela eficiência e eficácia é o que tem “norteador” a atuação e as políticas organizacionais nas mais diversas instâncias e esferas. Os avanços técnico-científicos ocorridos em prol da racionalização técnica e da modernização, entretanto, também tiveram um lado perverso, originando muitas conseqüências negativas, sobretudo no âmbito social, tendo em vista que a objetividade impressa na gestão organizacional subordina o humano ao econômico e ressalta desigualdades entre níveis hierárquicos e a dominação e opressão dos trabalhadores.

Ao final do século 19, em meio ao processo de transformação provocado pela 2ª Revolução Industrial, iniciaram-se as reflexões a respeito das organizações industriais. No início do século 20, com a racionalização do trabalho, foi fundada a Escola de Administração Científica. De lá para cá vários foram os teóricos, intelectuais e cientistas que estudaram as relações entre o ser humano, a organização e a sociedade, no sentido de caracterizá-las, compreendê-las e, sobretudo, produzir métodos de funcionamento e respostas aos problemas que iam surgindo, visando a um desempenho satisfatório das organizações.

A racionalização do trabalho foi o momento em que a produção manual deu lugar à produção em massa, mas também a ocasião em que o humanismo cedeu à proliferação do racionalismo (Wood Jr., 1992), consolidando a organização mecanizada (Morgan, 1996). Essa visão ordenada de meios e fins, preconizada pelo pensamento de Max Weber, não passa de um enfoque ideal-funcionalista que tende a evitar a reflexão do sujeito e a sua compreensão dos meios empregados na prática gerencial, corrompendo a realidade social no contexto contemporâneo (Tenório, 2004).

A necessidade e possibilidade de empresas humanizadas são discutidas por Vergara e Branco (2001), que apontam para a urgência de questionar e redefinir o papel das organizações e, conseqüentemente, das práticas de gestão na sociedade, na tentativa de buscar a integração para além do reducionismo e da fragmentação por meio da reflexão, do diálogo e da

intersubjetividade. Para Geus (2006), empresas falecem jovens porque suas políticas e práticas baseiam-se exclusivamente no pensamento e linguagem da economia, enquanto as longevas ou vivas têm uma personalidade harmoniosa que lhes permite conciliar o econômico e o social.

Deste modo, o presente texto dedica-se a analisar como o desenvolvimento humano, inerente à dimensão social, tem sido abordado nas teorias administrativas, bem como as possíveis alternativas de abordagem. Está organizado, para tanto, em três partes. Na primeira, contextualiza-se o desenvolvimento humano e, na seqüência, são apresentadas as idéias principais das teorias organizacionais, interpretando as possibilidades e os limites do desenvolvimento humano. Na terceira, o objetivo concentra-se em delinear abordagens com potencial de integrar as dimensões econômica e social, por conseguinte promover o desenvolvimento humano no âmbito das organizações. Por último, conclusões são apresentadas.

Contextualizando o Desenvolvimento Humano

O desenvolvimento representa a obtenção de um contexto, meio ou situação “que possibilite a potencialização do ser humano para que ele se transforme em pessoa humana, na sua dupla dimensão biológica e espiritual, capaz nesta última condição de conhecer e amar” (Boisier, 2006, p. 69).

Nesse viés, o desenvolvimento humano (DH), de forma ampla, tem a ver com as pessoas, com o alargamento de suas escolhas para viverem de acordo com seus interesses, com liberdade e dignidade. O progresso tecnológico, o avanço da ciência, o crescimento econômico, bem como a economia globalizada, contribuem para o desenvolvimento humano na medida em que resultam na expansão das escolhas dos indivíduos e auxiliam na “criação de um ambiente no qual as pessoas possam desenvolver seu pleno potencial e levar vidas produtivas e criativas” (PNUD, 2002, p. 13).

Coraggio (2000, p. 40) compactua com a idéia de desenvolvimento humano como aumento de oportunidades e liberdade. O autor define o DH

como o processo de ampliação do campo de escolhas das pessoas, aumentando suas oportunidades de educação, assistência médica, renda e emprego, cobrindo o espectro completo das escolhas humanas, desde um meio ambiente físico saudável até as liberdades econômicas e humanas.

Na mesma direção, Amartya Sen (2000), prêmio Nobel de Economia em 1998, defende o desenvolvimento como liberdade. Sen (p. 10) explica que o desenvolvimento consiste na “eliminação de privações de liberdade que limitam as escolhas e as oportunidades das pessoas de exercer ponderadamente sua condição de agente”.

O desenvolvimento humano, então, não pode ser empregado como sinônimo de melhores condições financeiras para adquirir bens, produtos e serviços, apenas. Ele é calculado pelo Índice de Desenvolvimento Humano (IDH), criado em 1990, que leva em conta três dimensões do conceito de desenvolvimento humano: viver uma vida longa e saudável, ser instruído e ter um padrão de vida digno. “Assim, combina indicadores da esperança de vida, escolarização, alfabetização e rendimento, para permitir uma visão mais alargada do desenvolvimento dum país do que usando apenas o rendimento – que, freqüentemente, é equiparado ao bem-estar” (PNUD, 2002, p. 34).

Sendo a atividade produtiva a ocupação principal dos adultos e a razão de ser de boa parte dos indivíduos, entende-se que ela desempenha papel primordial na qualidade de vida e no desenvolvimento das pessoas. O trabalho que atinge esse sentido é propulsor de aprendizagens, o que pode inclusive permitir um alargamento das escolhas e um grau de liberdade maior. Em outras palavras, tanto o trabalho quanto a educação têm relação estreita com o desenvolvimento humano dos su-

jeitos. O desenvolvimento de adultos é concebido por Adair (1990), Billington (1990), Merriam e Clark (1991), Canan (1991) e Pronovost (1993) como a atualização do potencial do ser humano e pode estar ligado ao desenvolvimento afetivo, cognitivo, moral e profissional.

Danis e Solar (1998) estabelecem uma relação bidirecional entre aprendizagem e desenvolvimento, em que um alimenta o outro ao mesmo tempo em que um favorece o outro. Por essa razão, o conteúdo aprendido constitui o conceito central. Para que ocorra o desenvolvimento, os conteúdos devem ser significantes para o adulto da mesma forma que o sentido atribuído à experiência e à aprendizagem é primordial e permite a integração dos conhecimentos. Os conteúdos correspondem essencialmente aos saberes que alimentam as identidades pessoal, profissional e social (coletiva).

Um segundo conceito central para Danis e Solar (1998), nessa perspectiva de desenvolvimento, é o processo pelo qual ocorre a aprendizagem dos adultos. Nesse caso, as autoras destacam a experiência e a reflexão. Entendem que um conteúdo desajustado com a experiência inibirá a aprendizagem e bloqueará o desenvolvimento. A experiência valida o sentido dos conteúdos. A reflexão, por sua vez, contribui para o aprofundamento das aprendizagens e para a produção de conhecimentos, além de promover o desenvolvimento do pensamento, o qual é responsável por uma experiência ser fonte de aprendizagem e de desenvolvimento para um adulto e não o ser para outro.

Os elementos, atitudes e características do desenvolvimento consistem em dar condições e permitir ao ser humano a criação de novos pensamentos, proporcionando-lhe oportunidades de construir sua própria forma de pensar e agir, de aprender a aprender, e, sobretudo, de se transformar.

Essa transformação requer o controle da atividade produtiva, autonomia e liberdade para decidir (Tenório, 2004) o que fazer, como fazer, o que aprender, como aprender, assim como a qualidade de vida está inti-

mamente ligada ao tipo de trabalho realizado, um trabalho significativo e humanizador ou que explora e domina a pessoa, um trabalho emancipatório ou alienante. As organizações formais, contudo, têm seus limites de ordem econômica, estrutural e social que lhes traz dificuldades de promover o desenvolvimento humano em seu sentido pleno. Por outro lado, iniciativas nessa direção são possíveis desde que a empresa se proponha a esse fim e tenha consciência da sua dimensão social e econômica. Nesse contexto, o desenvolvimento humano no ambiente de trabalho é um desafio ou uma utopia? Até que ponto a organização permite que o trabalhador seja um agente e não um simples expectador, executor ou peça na engrenagem? Em que medida o trabalhador tem liberdade para pensar, agir, refletir, dialogar, aprender, no âmbito organizacional?

Etzioni (1984) reconhece o dilema vivido no interior das organizações em relação ao conflito entre a necessidade de ela produzir cada vez mais, melhor e em menor tempo – ser competitiva – e as exigências dos seres humanos que dela fazem parte, de serem reconhecidos, autônomos, agentes de mudança. Como resolver ou, ao menos, minimizar esse conflito entre as dimensões econômica e social? Esta deve ser a principal preocupação das pessoas que convivem com isso na prática e também das que adotaram a área organizacional como objeto de estudo.

Apesar desse conflito, os Estudos Críticos em Administração (ECAs) defendem a autonomia e a responsabilidade do sujeito no ambiente de trabalho, e, em última instância, a emancipação do ser humano, inerentes ao desenvolvimento pessoal. A autonomia é entendida como a capacidade dos seres humanos de realizarem julgamentos independentes, sem que sejam atrelados à subordinação e às desigualdades de riqueza, de poder e de conhecimento. A responsabilidade corresponde ao desenvolvimento de uma consciência em torno da interdependência social, bem como a compreensão da responsabilidade coletiva que cada indivíduo exerce. Assim, a transformação emancipatória ocorre na medida em

que os sujeitos provocam mudanças em hábitos pessoais e institucionais que anteriormente dificultavam o exercício da autonomia e da responsabilidade (Davel; Alcadipani, 2003).

A explicitação desses conceitos pelos ECAs leva a crer que os teóricos organizacionais dessa linha estão preocupados com a emancipação do ser humano no âmbito das atividades produtivas, reconhecem a importância do trabalho na vida das pessoas e a necessidade de as organizações promoverem a atualização do potencial humano em seu interior, apesar de suas fronteiras, intrínsecas a todas elas.

Teorias Organizacionais e Desenvolvimento Humano

Idéias centrais de teorias administrativas são apresentadas e analisadas no intuito de identificar como o desenvolvimento humano tem sido abordado por elas. As teorias discutidas são a Administração Científica, a Escola de Relações Humanas, as Teorias Motivacionais e de Liderança, a Teoria Estruturalista e a Teoria dos Sistemas, foi tratarem, respectivamente, das tarefas, das pessoas, do comportamento humano, da estrutura interna e do ambiente. O desenvolvimento humano, desse modo, é interpretado nas suas diversas perspectivas.

Administração Científica

Taylor e Fayol foram os primeiros a publicar obras a respeito da administração científica e também são considerados os principais expoentes da Escola de Administração Científica. Taylor desenvolveu estudos com ênfase na tarefa, na racionalização e na redução dos tempos de execução das tarefas, objetivando identificar a melhor e única forma de realizar o trabalho. Entendia que a eficácia da empresa residia no cumprimento das tarefas no menor tempo possível. Fayol construiu sua dou-

trina com ênfase na estruturação ou departamentalização da organização e seu funcionamento. Compreendia a organização a partir do plano gerencial, sendo que as funções do administrador por ele definidas foram prever, organizar, comandar, coordenar e controlar. Nessa perspectiva, a Administração era abordada como uma ciência natural, utilizando o método lógico-dedutivo.

Os autores da Escola Clássica concebiam o indivíduo como ser racional, previsível e por isso controlável; trabalhador como um recurso organizacional a ser explorado e gerenciado. A preocupação estava totalmente voltada para a eficácia organizacional, não importando de que forma a empresa a atingiria. O trabalhador fornecia a sua força física e, em troca, recebia incentivos econômicos. A tomada de decisão era tarefa específica do gerente, sem qualquer participação dos demais atores.

Com essa forma de gestão os administradores, na época, obtiveram aumento da produtividade com baixo custo, o que foi considerado um avanço. A separação entre os engenheiros e os operários também significou certa proteção ao operariado, pois padronizou e deixou claras as funções, responsabilidades e exigências dos dois grupos. Essa Escola, no entanto, foi/é alvo de grandes críticas por mecanizar o ser humano, reduzindo-o a *homo economicus*, explorando-o na busca dos interesses organizacionais e supervisionando-o rigidamente. Também é alvo de críticas por defender que existe uma única maneira correta de realizar todo/toda e qualquer trabalho/atividade (Motta; Vasconcelos, 2005).

Ao analisar o desenvolvimento do trabalhador na perspectiva dessa escola, depara-se com um pensamento bastante simplista e contraditório: é possível identificar o ser humano apenas como ser racional? Será possível reduzir o ser humano ao aspecto econômico? Esse tipo de gestão desenvolve ou aliena o trabalhador?

Na Administração Científica, o treinamento (adestramento) oferecido ao trabalhador em tarefas específicas e de forma exclusivamente racional, era considerado desenvolvimento humano e esta era a única

forma oportunizada pela organização para o trabalhador se desenvolver. Ao que parece, essa prática está bastante distante de significar ampliação de escolhas, oportunidades, liberdade, qualidade de vida – fatores centrais do desenvolvimento humano.

A separação dos trabalhadores em dois grupos – engenheiros e operários –, deixa claro o papel de cada ator, bem como a liberdade, autonomia, possibilidade de aprendizagem, etc. Os engenheiros, pessoas que detinham o poder, a autoridade, o controle, eram também conhecidos como pensantes; os operários, trabalhadores totalmente subordinados aos primeiros, executavam as atividades de maneira unicamente mecânica, também conhecidos como não-pensantes, reduzindo sobremaneira as possibilidades de aprendizagem, por conseguinte, de ampliação do potencial humano. Esta separação ressalta as desigualdades entre níveis hierárquicos e mecanismos de dominação dos níveis inferiores.

O trabalhador é um ser humano global, com necessidades, expectativas, interesses múltiplos, precisando desenvolver-se em múltiplos e diferentes aspectos, como afetivo, emocional, psicológico, físico, técnico, cognitivo. Por isso, tratá-lo como sujeito previsível e controlável é desconsiderar as suas especificidades. Dessa forma, esse tipo de gestão muito mais aliena do que desenvolve o trabalhador. Marx chamou de alienação do trabalho o “fenômeno pelo qual o trabalhador, desenvolvendo a sua atividade criadora em condições que lhe são impostas pela divisão da sociedade em classes, é sacrificado ao produto do trabalho” (*apud* Konder, 1998, p. 41); aliena justamente porque impõe, reduz, sacrifica e explora.

Escola de Relações Humanas

A Escola Clássica da Administração desconsiderou totalmente os aspectos relacionados aos membros organizacionais. Aos poucos os estudos foram indicando certo grau de incerteza em relação às ações huma-

nas, ou seja, a idéia de que o trabalhador não é totalmente controlável e previsível. Nesse sentido, os estudos da Escola de Relações Humanas tiveram seu foco nos “aspectos internos e relacionais da organização” (Motta; Vasconcelos, 2005, p. 51), reconhecendo que o bem-estar do trabalhador interfere na produtividade e na eficiência da organização.

A pesquisa que ficou conhecida como “efeito Hawthorne” (1927-1932), cujo objetivo era provar que o homem pode ser encarado como unidade isolada, e sua eficiência pode ser prevista cientificamente, é considerada a origem da Escola de Relações Humanas. Esse estudo, para surpresa inclusive dos pesquisadores, demonstrou que os funcionários se comportavam independentemente dos fatores adversos introduzidos. Em outras palavras, não ocorreu uma reação por parte dos funcionários de causa e efeito de caráter mecânico, como menos descanso – menor produção. Por outro lado, a pesquisa comprovou que outros fatores estavam ligados à produção do funcionário, mas de caráter interno ao ser humano, como suas relações com os colegas, seus problemas pessoais, etc. Para Caravantes (1998, p. 55), “o grande mérito da Escola de Relações Humanas foi desvendar ao mundo que o homem, o grupo e suas inter-relações eram vitais para os resultados buscados pelas organizações”.

Autores como Mary Parker Follett, Elton Mayo, Roethlisberger, Dickson, entre outros, dedicaram-se a estudar e identificar os fatores que afetavam o desempenho do trabalhador e sua satisfação pessoal com a tarefa realizada. Todos concebiam o indivíduo como ser social, o qual possui comportamento complexo, necessidades afetivas e de viver em sociedade, bem como é condicionado pelo sistema social e por fatores biológicos. Também defendiam a delegação para o funcionário, embora com restrições, de alguma autonomia para tomar decisões no âmbito de suas tarefas, pois entendiam que a participação o motivava na busca dos objetivos organizacionais (Motta; Vasconcelos, 2005).

Em relação aos conflitos presentes no interior das organizações, Follet (apud Motta; Vasconcelos, 2005) desenvolveu três métodos que, no seu entendimento, seriam capazes de resolver ou minimizar tais con-

flitos. O primeiro refere-se à utilização da força, ameaça e violência, no intuito de alcançar o resultado desejado. O segundo – da barganha – tende a uma negociação política, buscando um acordo entre as partes, e o terceiro, da integração, emprega ferramentas como participação e democracia para que os membros envolvam-se mais com a instituição. O que se constata é que a organização passou a adotar novas estratégias para levar o trabalhador a realizar o que ela desejava. A esse respeito, Motta e Vasconcelos (2005, p. 56) afirmam que o objetivo da Escola de Relações Humanas foi “aumentar a lucratividade por meio da diminuição dos custos oriundos dos conflitos internos da empresa”.

Com isso, deduz-se que na Escola de Relações Humanas o trabalhador continua sendo percebido como um indivíduo previsível e controlável. Aos incentivos econômicos são acrescentados os estímulos de ordem psicossocial e as relações entre grupos informais, mas a estrutura e a lógica organizacional permanecem as mesmas da Administração Científica. A organização passa a identificar as necessidades básicas do funcionário e, aos poucos, satisfazê-las, para que este se sinta bem e produza mais. “Esse novo enfoque [...] não passou de uma visão paradisíaca das possibilidades de melhorar o processo produtivo” (Tenório, 2004, p. 23). Mais uma vez o social está subordinado à eficácia, merecendo questionamentos em torno do desenvolvimento humano que essa escola defendia.

No entendimento de Ramos (1984, p. 6), os humanistas

desenvolveram procedimentos para a cooptação de grupos informais, o uso de “aconselhamento pessoal” e habilidade para lidar com as relações humanas individuais com o objetivo de estimular reações positivas em consonância com as metas da empresa. Viam o trabalhador como “um ser reativo”. Seu principal objetivo era o ajustamento do indivíduo ao contexto de trabalho e não seu crescimento individual.

Ramos (1984) deixa clara a idéia de alienação e não de desenvolvimento humano. O que se percebe é que os pressupostos da Administração Científica foram mantidos, porém um tanto negligenciados. Em outras palavras, a preocupação com o desenvolvimento e a valorização do trabalhador esteve presente apenas no discurso, subordinado à eficiência e à eficácia da empresa, caracterizando-se como uma forma de a organização persuadir e até manipular o trabalhador.

Teorias Motivacionais e de Liderança

Estudiosos não satisfeitos com a análise da teoria das relações humanas, propuseram-se a investigar aspectos específicos vinculados ao comportamento humano, como decisão, motivação, liderança e conflito. Reconheciam a importância do indivíduo na organização e passaram a entender que o que o trabalhador pensava, sentia, vivenciava, influenciava no seu comportamento, e este no processo produtivo. Admitiram também a importância de o indivíduo participar e trabalhar em grupos. Consideravam-no “um ser dinâmico, que busca ativamente a autonomia e o autodesenvolvimento” (Motta; Vasconcelos, 2005, p. 72).

Os estudos do comportamento humano possibilitaram um melhor entendimento do trabalhador, como *homo complexo*, extrapolando a visão de *homo economicus* e *homo social*. As idéias implícitas no conceito de *homo complexo* são de que o indivíduo possui necessidades múltiplas e complexas, desejos de autodesenvolvimento e realização, autonomia de pensamento, sendo o trabalho o sentido da sua existência; logo, sua ação é incerta, imprevisível e difícil de ser controlada.

Com base nos estudos do comportamento humano surgiram teorias motivacionais e de liderança. Abraham H. Maslow defendeu a teoria de que o ser humano possui necessidades complexas que podem ser hierarquizadas, e a satisfação dessas necessidades leva à motivação. As necessidades são dispostas numa pirâmide, cuja base se compõe das ne-

cessidades fisiológicas (alimento, moradia, trabalho), seguidas pelas de segurança (remuneração, plano de saúde, benefícios), sociais (inserção em grupos), auto-estima (plano de carreira, *status*, promoções) e de auto-realização (aprendizagem, desenvolvimento pessoal). As necessidades num nível mais elevado da pirâmide passam a existir a partir do momento em que as da base estão satisfeitas, entretanto elas podem variar e alterar a seqüência.

Frederick Herzberg classificou a motivação humana em duas categorias. A primeira diz respeito aos fatores higiênicos de satisfação, que correspondem às condições mínimas de trabalho (salário, ambiente agradável, benefícios mínimos, equipamentos adequados). Para um maior comprometimento, desempenho e motivação do indivíduo, contudo, é necessário atender outras necessidades – de realização, aprendizado, desenvolvimento do potencial humano. As necessidades da segunda categoria são complexas e intrínsecas à identidade da pessoa, por isso os incentivos e políticas institucionais poderão motivar uns e não outros trabalhadores.

Douglas McGregor propôs a teoria X e a teoria Y, relacionando os conceitos de motivação e liderança com o pressuposto de que a motivação humana corresponde a diferentes estilos de liderança. A teoria X representa as propostas da Escola Clássica de Administração e baseia-se no conceito de *homo economicus*. Desse modo, a insatisfação e o desempenho insuficiente do trabalhador derivam do controle e da centralização excessiva. A teoria Y contrapõe-se a esta visão e argumenta que a motivação, a dedicação e o desenvolvimento são intrínsecos à natureza humana e podem ser estimulados pelos dirigentes, a partir de um estilo mais democrático de liderar e de um processo decisório participativo.

Rensis Likert também realizou pesquisa com o propósito de compreender a influência do estilo de gerência no desempenho e satisfação do trabalhador com o pressuposto de que a concessão de mais autonomia origina maior envolvimento dos membros para com a organização. Os

resultados do estudo levaram o pesquisador a classificar os estilos gerenciais em autoritário, benevolente/autoritário, consultivo e participativo, concluindo que quanto maior a participação, autonomia e interação do trabalhador, maior a sua motivação e satisfação e melhor é seu desempenho profissional.

David McClelland desenvolveu a teoria contingencial sobre a motivação, que significa a projeção de uma situação a uma realidade futura, a qual leva o indivíduo a canalizar seus esforços no alcance dessa realidade desejada. Nesta teoria o comportamento humano no trabalho é explicado pelas necessidades de realização (reconhecimento dos pares), de afiliação (fazer parte de um grupo) e de poder (tomar decisões).

Todas as teorias buscavam entender as necessidades humanas e a melhor forma de gerenciá-las no interior das organizações. O pressuposto é que o trabalhador, ao buscar ativamente a auto-realização e o autodesenvolvimento, direciona sua energia para o alcance dos objetivos pessoais e institucionais, aumentando seu comprometimento com a organização e melhorando seu desempenho profissional. Nestes termos, não seria apenas uma forma de mudar o discurso da relação de dominação e poder exercida sobre o trabalhador?

No contexto das teorias motivacionais e de liderança, a organização contribui com o desenvolvimento humano, mesmo que supra as necessidades básicas, higiênicas e de segurança e proporcione o compartilhamento de experiências e angústias tendo em mente apenas seus próprios objetivos, considerando a importância do trabalho na vida das pessoas e o papel dele na socialização e emancipação do ser humano. Essa contribuição, entretanto, não é suficiente, tampouco ideal.

Por outro lado, é importante salientar que a partir desses estudos e da nova concepção de ser humano, pela primeira vez autores propuseram reformas na estrutura organizacional taylorista a fim de contemplar as necessidades humanas e a realização pessoal nos objetivos da empresa. Dentre os autores cita-se Argyris (1957), que propôs as organizações tipo

A e tipo B. As primeiras teriam o poder centralizado, funcionamento dos setores de forma isolada, atividades fragmentadas, metas específicas por setor e a curto prazo. As do tipo B prevêm a participação dos membros inclusive no processo decisório, cultivam uma visão sistêmica, os objetivos tendem a ser gerais e não por departamento e a médio e longo prazos, promovendo uma integração maior entre as partes. Estas últimas, portanto, são mais flexíveis, participativas, dinâmicas e por isso mais adequadas ao *homo complexus* e ao desenvolvimento humano.

Teoria Estruturalista

A abordagem estruturalista surgiu da necessidade de considerar aspectos formais relacionados à organização (estrutura, níveis hierárquicos, etc.) e fatores referentes ao comportamento humano e suas interações; foi a tentativa de ter uma visão mais completa da empresa e não tão fragmentada, como nas teorias anteriores, apesar de criticada por ter como objeto de estudo somente a estrutura organizacional, distanciando-se de sua proposta de integrar a organização e as pessoas (Motta; Vasconcelos, 2005).

Quatro tipos de estruturalismo são destacados por Motta e Vasconcelos (2005): abstrato, concreto, fenomenológico e dialético. O fenomenológico foi fortemente influenciado pelos estudos de Max Weber (1969) sobre o poder e a burocracia, cuja preocupação principal esteve direcionada à racionalidade instrumental, que marca o desenvolvimento do pensamento administrativo moderno. A burocracia, no início do século 20, foi concebida como uma solução organizacional por evitar confrontos entre indivíduos, abusos de poder e atingir a precisão e eficiência da empresa. O pressuposto é que a clareza de regras, regulamentos e procedimentos detalhados, divisão rígida de tarefas e supervisão hierárquica instrumentalizam a administração como as máquinas rotinizam a produção e por isso diminuem as incertezas e riscos.

Weber (1969, p. 179) defendeu a burocracia como a forma de administrar as organizações naquele contexto.

La necesidad de una administración más permanente, rigurosa, intensiva y calculable, tal como la creó – no solamente él, pero ciertamente y de modo innegable, él ante todo – el capitalismo (sin la que no puede subsistir y que todo socialismo racional tendrá que aceptar e incrementar), determina el carácter fatal de la burocracia como medula de toda administración de masas.

A racionalidade instrumental expressa na forma burocrática é reducionista, unidimensional e leva a uma ação exclusivamente técnica, em que predomina a dominação do sujeito sobre o real. Sob essa perspectiva, “o ser humano aparece na maior parte do tempo como um ser abstrato, um objeto econômico e um indivíduo sem afeto, sem história e sem cultura. Ele inscreve-se em um projeto instrumental que confere todas as virtudes à [...] lógica técnica” (Chanlat, 2000, p. 48).

Em contrapartida, para Etzioni (1984), os estruturalistas foram os primeiros a reconhecer integralmente o dilema vivido no interior das organizações: o conflito entre os interesses organizacionais e individuais, em última instância, entre as dimensões econômica e social. O conflito entre os grupos, no entanto, é concebido como um processo social, inerente às relações de produção, logo, às organizações. Esses conflitos incentivam o desenvolvimento, embora em nem todas as situações ocorra assim. O autor revela a preocupação com os limites da organização em satisfazer as necessidades dos trabalhadores. A organização é definida como espaço de socialização, de cooperação, e também de competição, de rivalidade, de poder. Nas palavras do autor,

os estruturalistas vêem a organização como uma unidade social grande e complexa, onde interagem muitos grupos sociais. Embora esses grupos compartilhem alguns interesses [...], têm outros incompatíveis. [...] Os diversos grupos poderiam cooperar em certas esferas e competir em outras, mas dificilmente são ou podem tornar-se uma grande família feliz (p. 69).

Constata-se que os estudiosos tinham a percepção dos elementos racionais e não racionais do comportamento humano e que seria papel também das organizações minimizar, ao máximo, os desequilíbrios entre ambos, no entanto, na busca por maior harmonia, priorizou-se o impedimento do trabalhador de agir conforme sua vontade, criando normas de convivência, limitando suas ações.

A normatização, a burocracia e a racionalidade técnica são importantes e até necessárias no interior das organizações, mas não se pode ter a pretensão de resolver todos os casos por meio delas. Por isso, ao analisar em termos de desenvolvimento humano, não se compactua com os pressupostos dessa teoria que diminuem o ser humano, o seu pensamento e a sua ação. É necessário criar alternativas para minimizar o desequilíbrio organização-trabalhador, para além da racionalidade instrumental.

Teoria dos Sistemas

Os defensores dessa teoria definem a organização como um sistema aberto, sendo influenciada constantemente pelo meio ambiente em que está inserida e, por isso, tendo de se adaptar a ele. O sistema organizacional possui um conjunto de três elementos interdependentes: entradas, processamentos e saídas. Os sistemas podem ser divididos em vários subsistemas: de produção, de suporte, de manutenção, adaptativos e administrativos. Os subsistemas são interligados uns aos outros e formam o todo, de maneira que se um não funcionar adequadamente, o todo é prejudicado.

A Teoria Geral dos Sistemas (TGS) foi fortemente influenciada pela perspectiva funcionalista. Apresentava a organização como um conjunto de papéis, em que os trabalhadores se inter-relacionam. “Os papéis descrevem formas específicas de comportamento associadas com dadas tarefas. São padrões de comportamento exigidos de todas as pessoas que

participam de um dado relacionamento funcionalmente” (Motta; Vasconcelos, 2005, p. 196). Os trabalhadores são representados pelo papel que desempenham, considerados como homens funcionais.

O que se encontra nas organizações, então, são dois sistemas – o ser humano e a organização social –, ambos com vários subsistemas, características complexas e limites próprios; sistemas que interagem entre si, em que um depende do outro e um influencia o outro. Isso ilustra a complexidade das relações que ocorrem no interior das organizações, que inclusive as transcendem, bem como as dificuldades em compreendê-las.

Em se tratando de desenvolvimento humano, a dinâmica, a flexibilidade, a inovação exigida da organização, pelo ambiente externo, influenciam diretamente no trabalhador, sua formação, competências, característica, etc. O trabalhador precisa aprender cada vez mais e durante toda a sua vida, pois os conhecimentos de hoje poderão ser obsoletos amanhã. O desenvolvimento de novas habilidades segue a mesma lógica. Presume-se que quanto mais aprendizado, conhecimentos, habilidades, maior a autonomia, a visão de mundo e o acréscimo do potencial humano. Assim, a organização voltada para o seu ambiente externo proporciona essa ampliação ao trabalhador. A organização, no entanto, normalmente não tem condições e/ou a política de oferecer a formação adequada para o trabalhador, internamente. Isso faz com que ela prefira profissionais “prontos”, que desempenhem satisfatoriamente o trabalho, tornando o processo excludente.

O desenvolvimento humano tem a ver com o alargamento de oportunidades, liberdade de viver dignamente, podendo ser comparado a um ciclo vicioso ou virtuoso. Virtuoso levando em conta que quanto mais conhecimento, mais trabalho, mais oportunidade, mais liberdade. Vicioso porque quanto menos oportunidades de formação, menos trabalho, menos liberdade, menos dignidade. Será que a postura da organização é o determinante? Têm as organizações condições e/ou responsabilidades de responder a todas essas demandas?

Este tópico dedicou-se a apresentar pressupostos da Administração Científica, Escola de Relações Humanas, Teorias Motivacionais e de Liderança, Teoria Estruturalista e Teoria dos Sistemas, analisando-os sob a perspectiva do desenvolvimento humano, que consiste em oportunizar ao sujeito a criação de novos pensamentos, aprendizagem em nível de complexidade crescente, autonomia para construir a sua própria forma de pensar, agir e ser, ampliando o seu potencial criativo e transformando-se.

Em termos gerais, as teorias organizacionais demonstraram apreensões com os membros organizacionais, suas necessidades, interesses, desejos, mas, principalmente, com o desempenho em torno dos objetivos institucionais. O desenvolvimento humano, na maioria das vezes, não foi viabilizado na prática ou levado a termo, especialmente porque não houve uma preocupação efetiva com a constituição de um espaço de trabalho em que o sujeito pudesse desenvolver o seu potencial, sua criatividade, sua autonomia, sua responsabilidade, sua emancipação, sua liberdade, sua razão de ser.

As teorias, embora tenham avançado no entendimento do indivíduo, de *homo economicus* e *homo social* a *homo complexo*, manteve a lógica organizacional em sua gênese ou, nos dizeres de Ramos (1981), a ingenuidade foi mantida por conservar na base a racionalidade instrumental, dificultando a integração das dimensões econômica e social.

Abordagens Alternativas à Lógica Administrativa Relacionadas ao Desenvolvimento Humano

Considerando o contexto das organizações contemporâneas, a necessidade de elas se desenvolverem econômica e socialmente, somada à necessidade de seus membros de ampliarem seus potenciais, aprenderem e interferirem ativamente e criticamente na realidade é funda-

mental refletir e discutir a respeito de abordagens alternativas que poderiam ser incorporadas na lógica administrativa, com potencial de promover o desenvolvimento nas diversas dimensões.

Com esse propósito, Morgan (1996, p. 46), discutindo a organização como organismo, indica:

fazendo os empregados se sentirem mais úteis e importantes, dando a eles cargos significativos, bem como autonomia, responsabilidade e reconhecimento tanto quanto possível, isto seria um meio de envolvê-los mais no seu trabalho. O enriquecimento do trabalho, combinado com um estilo de liderança mais participativo, democrático e centrado no empregado, surge como uma alternativa à orientação excessivamente estreita, desumana e autoritária gerada pela administração científica e teoria clássica de administração.

Poderia ser uma forma de promover o desenvolvimento humano, a organização oportunizar maior responsabilidade e participação dos diferentes atores em atividades de gestão, tomadas de decisão, resolução de problemas, etc. Esse tipo de *participação* é corroborado por Tenório (2004) quando analisa os pressupostos da qualidade total. A estratégia da responsabilidade compartilhada “tem como objetivo fazer com que o trabalhador, desde aquele do chão-de-fábrica ao de colarinho branco nos escritórios, gerencie o seu processo de trabalho propondo novos padrões e procedimentos a fim de manter e melhorar suas rotinas” (p. 100).

Outra recomendação para enfrentar a dicotomia entre os interesses organizacionais e individuais refere-se à gestação de um novo tipo de homem, intitulado por Ramos (1984) de homem parentético. Esse sujeito possui características diferentes do homem reativo (Escola de Relações Humanas) e do homem operacional (Administração Científica), e a sua postura diante da realidade não é de passividade, mas de alguém com consciência crítica e por isso comprometido em reverter a situação, um agente de mudança. O homem parentético

não iria esforçar-se demasiadamente para obter sucesso, segundo os padrões convencionais, como faz aquele que quer subir. Daria grande importância ao eu, e teria urgência em encontrar um significado para a vida. Não aceitaria acriticamente padrões de desempenho, embora pudesse ser um grande empreendedor quando lhe atribuíssem atividades criativas. Não trabalharia apenas para fugir à apatia ou indiferença, porque o comportamento passivo iria ferir seu senso de auto-estima e autonomia. Iria esforçar-se para influenciar o ambiente, para retirar dele tanta satisfação quanto pudesse. Seria ambivalente em relação à organização (...). Sua ambivalência seria derivada de sua compreensão de que as organizações, como são limitadas pela racionalidade funcional, têm de ser tratadas segundo seus próprios termos relativos (Ramos, 1984, p. 9).

O homem parentético, como caracterizou Ramos (1984), reconheceria as limitações, ambigüidades e dificuldades do sistema organizacional, e os esclarecimentos, posicionamentos e atuações dele seriam essenciais para superar a crise presente nas organizações contemporâneas e transformar sua postura diante das mesmas. O surgimento desse sujeito devolveria o verdadeiro sentido do trabalho na vida do ser humano: sentido de satisfação, de razão de ser, de felicidade, de vida.

As sugestões de Nonaka e Takeuchi (1997), Fleury (1997) e Eboli (2004), entre outros, em torno da gestão do conhecimento, seguem o intuito de promover ao mesmo tempo a competitividade organizacional e o desenvolvimento humano. A gestão do conhecimento implica processos de aprendizagens em diferentes níveis (individual, grupal e organizacional), essenciais para que as organizações inovem e sejam competitivas, além de serem fundamentais para o desenvolvimento do ser humano como ser social, crítico e reflexivo. Acredita-se que a ocorrência constante de processos de aprendizagem e da criação de conhecimentos contribui, sobremaneira, para o desenvolvimento humano, organizacional e social.

Chanlat (2000) igualmente contribui com sugestões para as organizações conciliarem o aspecto econômico, relativo a sua competitividade e lucratividade, e o social, no que tange ao desenvolvimento dos trabalhadores, agregando a lógica emancipatória em seu cotidiano. Segundo este autor, existem três lógicas presentes na sociedade: técnica, prática e emancipatória, contudo a administração desenvolveu apenas a lógica técnica e, em alguns momentos, incorporou parte da lógica prática. A lógica emancipatória se faz necessária no interior das organizações, pois ela visa ao fim dos sofrimentos inúteis provocados por determinadas práticas sociais, discutidas anteriormente, e pode evitar que a “lógica técnica se imponha sem nenhuma reflexão crítica e desemboque em novas formas de dominação ou em uma civilização inconsciente” (p. 49).

Sob a mesma perspectiva, Chanlat (2000) discute a inserção das contribuições das Ciências Humanas nos estudos e práticas administrativas, justificando que para além da certeza, da tecnocracia, da frieza, da racionalidade da gestão, estão presentes também os sentimentos, desejos, emoções, paixões e conflitos dos diferentes atores organizacionais. Para o autor, as contribuições das Ciências Humanas para a Administração se dão com o retorno de dimensões fundamentais, porém esquecidas, tais como: ator e sujeito, afetividade, experiência vivida, simbolismo, história, ética.

Na tentativa de reduzir a dicotomia organização-trabalhador, Habermas (1989) também colabora com a proposta de superar a racionalidade instrumental por meio da inserção da racionalidade comunicativa e da teoria da ação comunicativa. A diferença entre o agir racional com relação aos fins – weberiano – e o agir comunicativo proposto por Habermas, é que, enquanto o primeiro “desenvolve uma mediação entre a teoria e a prática a partir de postulados técnico-formais, a racionalidade comunicativa promove essa mesma mediação por meio do diálogo entre os agentes sociais do processo” (Tenório, 2004, p. 36).

Habermas (1989, p. 165) explica que “os processos de entendimento mútuo visam a um acordo que depende do assentimento racionalmente motivado ao conteúdo de um proferimento”. O acordo não pode ser imposto, nem manipulado, mas é construído em torno de convicções comuns, por meio da livre interação entre os indivíduos. Advoga por uma teoria que “permita uma práxis social voltada para um conhecimento reflexivo e uma prática política que questione as estruturas socioeconômicas existentes. A intenção é propor uma teoria que livre o homem dos dogmatismos e que o ilumine em direção à sua emancipação” (apud Tenório, 2002, p. 50). Deste modo, o agir comunicativo contém em si uma função emancipadora.

Com base no agir comunicativo, Tenório (2004, p. 22) incentiva o estabelecimento de uma ruptura do pensamento administrativo “linear, historiográfico, acrítico, voltado para o pragmatismo de efeitos autoritários, substituindo-o por uma atitude mais criativa e transformadora das relações intra-organizacionais”. No seu ponto de vista, a alternativa é “resgatar ou pesquisar conhecimentos que não circulam na “normalidade” dos estudos administrativos, mas que podem auxiliá-los em sua emancipação” (p. 25).

Com base no exposto, seria ingenuidade acreditar no desenvolvimento da relação teoria e prática em contextos competitivos a partir do diálogo, do consenso, do entendimento? Não seria essa a forma mais acertada de fomentar o entendimento entre os atores organizacionais?

Conclusões

As teorias administrativas conquistaram avanços significativos no sentido de melhor compreender a complexidade das relações que ocorrem nas organizações. Por outro lado, muitos fatores foram desconsiderados ou subordinados à modernização, aos avanços científicos, à racionalidade técnica e à lucratividade, especialmente os do âmbito social.

Apesar de as teorias terem ampliado o entendimento do indivíduo, de um ser previsível a um ser complexo, a lógica organizacional foi mantida em sua gênese. A prioridade organizacional esteve voltada à construção de métodos, técnicas e procedimentos que auxiliassem no funcionamento do negócio a fim de atingir a eficiência e a eficácia organizacional. A dimensão humana, deste modo, na maioria das vezes, foi relegada à econômica, evidenciando desigualdades, mecanismos de poder e de dominação das pessoas, logo, alienando o trabalhador ao sistema de produção.

Os avanços conquistados, ao que parece, não significaram melhora do bem-estar e da qualidade de vida das pessoas de maneira justa e equacionada, tampouco maiores e melhores condições e oportunidades de práticas produtivas, de acordo com as necessidades e interesses dos trabalhadores, que são as idéias centrais do desenvolvimento humano.

A gestão participativa, a gestão do homem parentético, a gestão do conhecimento, o desenvolvimento da lógica emancipatória, a inserção das Ciências Humanas e a teoria da ação comunicativa constituem-se em alternativas para conciliar os interesses organizacionais e individuais na perspectiva do desenvolvimento. Essas alternativas, porém, implicam uma mudança de paradigmas, uma visão crítica da realidade, que extrapolam a racionalidade instrumental.

O desenvolvimento humano impulsiona o organizacional e o social. O processo de gestão necessita avançar para que esse desenvolvimento não permaneça apenas no discurso dos gestores, teóricos ou intelectuais, mas seja viabilizado na prática. O trabalhador não é um recurso, mas um sujeito, um agente no processo de gestão e de desenvolvimento.

Referências

ADAIR, D. F. R. *An Exploratory Study of the Role of Learning in the Retirement Transition*. 1990. Tese (Doutorado) – The University of Texas, Austin, 1990.

ANTUNES, R. (Org.). *A dialética do trabalho* – escritos de Marx e Engels. São Paulo: Expressão Popular, 2004.

ARGYRIS, C. *Personality and organization*. Nova York: Harper e Row, 1957.

BILLINGTON, D. D. Adult Learning Can Stimulate Personal Development. *Australian Journal of Adult and Community Education*, 30 (1), 54-63, 1990.

BOISIER, S. Desenvolvimento. In: SIEDENBERG, D. R. (Org.). *Dicionário do desenvolvimento regional*. Santa Cruz do Sul: Edunisc, 2006.

CANAN, M. L. *The processes of Intentional Learning: A Phenomenological Investigation*. 1991. Tese (Doutorado) – Northern Illinois University, 1991.

CARAVANTES, G. R. *Teoria Geral da Administração* – pensando & fazendo. Porto Alegre: AGE, 1998.

CHANLAT, J. F. *Ciências Sociais e Management: reconciliando o econômico e o social*. São Paulo: Atlas, 2000.

CORAGGIO, J. L. *Desenvolvimento humano e educação*. 3. ed. São Paulo: Cortez, 2000.

DANIS, C.; SOLAR, C. (Coord.). *Aprendizagem e desenvolvimento de adultos*. Lisboa: Instituto Piaget, 1998.

DAVEL, E.; ALCADIPANI, R. Estudos críticos em Administração: a produção científica brasileira nos anos 1990. *RAE*, São Paulo, vol. 43, n. 4, p. 72-85, out./dez. 2003.

EBOLI, M. *Educação corporativa no Brasil: mitos e verdades*. São Paulo: Gente, 2004.

ETZIONI, A. *Organizações modernas*. São Paulo: Pioneira, 1984.

FLEURY, M. T. O ambiente para aprendizagem organizacional. In: CASALI, A. (Org.). *Educação e empregabilidade: novos caminhos da aprendizagem*. São Paulo: Educ, 1997.

GEUS, A. A empresa viva. In: *Aprendizagem organizacional*. Harvard Business Review. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

HABERMAS, J. *Consciência moral e agir comunicativo*. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1989.

KONDER, L. *Marx: vida e obra*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1998. (Tradução).

MERRIAM, S. B.; CLARK, M. C. *Lifelines: Patterns of Work, Love, and Learning in Adulthood*. San Francisco: CA, 1991.

- MORGAN, G. *Imagens da organização*. Tradução Cecília Bergamini e Roberto Coda. São Paulo: Atlas, 1996.
- MOTTA; F. C.; VASCONCELOS, I. F. G. *Teoria Geral da Administração*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.
- NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. *Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação*. 12. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.
- PNUD. *Relatório de desenvolvimento humano*. 2002. Disponível em: <<http://www.pnud.org.br>>. Acesso em: 4 jun. 2006.
- PRONOVOST, L. *Actualisation de soi et processus d'élaboration d'une thèse de doctorat*. 1993. Tese (Doutorado) – Université de Montréal, 1993.
- RAMOS, A. G. *A nova ciência das organizações: uma reconceitualização da riqueza das nações*. Rio de Janeiro: FGV, 1981.
- _____. Modelos de homem e teoria administrativa. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, abr./jun. 1984.
- SEN, A. *Desenvolvimento como liberdade*. São Paulo: Companhia das Letras, 2000.
- TENÓRIO, F. G. *Flexibilização organizacional: mito ou realidade*. Rio de Janeiro: FGV, 2002.
- TENÓRIO, F. G. *Tem razão a administração?* 2. ed. revista. Ijuí: Ed. Unijuí, 2004.
- VERGARA, S. C.; BRANCO, P. D. Empresa humanizada: a organização necessária e possível. *Revista de Administração de Empresas – RAE*, São Paulo: FGV, v. 41, n. 2, p. 20-30, abr./jun. 2001.
- WEBER, M. *Economia e sociedade*. México: Fondo de Cultura Económica, 1969.
- WOOD JR., T. Fordismo, toyotismo e volvismo: os caminhos da indústria em busca do tempo perdido. *Revista de Administração de Empresas – Eaespp*, São Paulo: FGV, set./out. 1992.

Recebido em: 11/9/2007

Aceito em: 29/1/2008