

## **Dilemas que as concepções de sujeito engendram à teoria administrativa e à psicologia\***

*Suzana da Rosa Tolfo*<sup>1</sup>  
UFRGS/UFSC

### **Resumo**

O artigo analisa as mudanças que vem ocorrendo no contexto mais amplo e que se refletem no mundo do trabalho. A estabilidade cedeu espaço para instabilidades que não se restringem às esferas econômica, política e social. A psicologia e a teoria administrativa encontram problemas para utilizar seus conhecimentos tradicionais sobre o ser humano nos negócios. Isso está ocorrendo porque as perspectivas atuais mostram que o homem, o trabalhador, se constrói socialmente. Ao invés do vir-a-ser li-

### **Abstract**

The article analyzes the changes which are occurring in a broader context and which are reflected in the world of work. Stability has yielded to instability not only in the economical, social and political spheres. Psychology and administrative theory are facing problems when they use their traditional knowledge about the human being in business. This is happening because the current perspectives show that mankind, workers are constructed socially. Instead of the subject coming into being in a linear way,

---

\* Dilemmas of the impacts of subjective conceptions upon administrative theory and psychology.

<sup>1</sup> Doutoranda em Administração de Recursos Humanos/PPGA/UFRGS/GINEIT. Prof. do Departamento de Psicologia da UFSC. E-mail: srtolfo@cfh.ufsc.br e srtolfo@adm.ufrgs.br.

near, há que contemplar o sujeito como diversidade. we have to contemplate him in his diversity.

**Palavras-chave:** trabalho, sujeito, psicologia, teoria administrativa. **Keywords:** work, subject, psychology, administrative theory.

\*\*\*\*\*

## Introdução

A globalização dos mercados, os indicadores econômicos, as transformações no mundo do trabalho, a competitividade, a qualidade total, dentre tantas outras, aparecem como figuras e fundos que se alternam e se fazem refletir em todas as esferas da vida humana associada. As empresas, os grupos e as pessoas sentem os impactos dessas alterações no seu dia-a-dia.

O ambiente pautado na estabilidade e nas explicações objetivas das questões individuais e sociais cada vez mais cede espaço a pressupostos de diversidade. Os modelos teóricos que privilegiam a unidade e a continuidade têm encontrado dificuldades para se manter, pois se mostram insuficientes para compreender as temáticas que se encontram em pauta na sociedade. As áreas da Psicologia e da Administração têm sido questionadas quanto as suas abordagens, uma vez que a utilização dos conceitos da primeira, na prática dos negócios, prioriza o pragmatismo e reforça a perspectiva funcionalista de administrar.

As concepções baseadas no behaviorismo enfatizam práticas voltadas à reprodução e ao controle dos comportamentos, o que vai ao encontro das atividades clássicas do administrador. Quando se considera as bases que subsidiam o estudo do comportamento organizacional, percebe-se a utilização, por parte dos teóricos e dos profissionais das empresas, de abordagens que prescrevem modelos, sectários e “normalizantes” do ser humano.

Como os modelos tradicionais não são mais suficientes para responder às demandas atuais, há que construir arcabouços que contribuam para a compreensão do sujeito que trabalha e suas inter-relações com os grupos, as empresas e a sociedade. A Psicologia Social está contribuindo com o questionamento dos modelos de homem pautados no “vir a ser”, no ser abstrato. Os estudiosos da questão têm-se direcionado para

uma compreensão tanto do sujeito abstrato quanto concreto (CHANLAT, 1996), que se constrói e é construído na relação intersubjetiva (BERGER e LUCKMAN, 1985), e que na pós-modernidade apresenta uma personalidade instável e fragmentada (HARVEY, 2000).

Este artigo está estruturado em três partes principais. Na primeira, estão contemplados aspectos relativos ao mundo do trabalho atual e as problemáticas circundantes. O segundo item trata dos pressupostos que a psicologia organizacional e a administração tradicionalmente adotaram na gestão das pessoas, seus impasses atuais e perspectivas outras que buscam compreender o sujeito que é espectador, mas também ator da sua própria construção e da sociedade. Finalmente, na terceira parte estão apresentadas algumas considerações, que apontam a necessidade de que as áreas em debate sejam capazes de reformular suas concepções, de tal modo que venham a desenvolver perspectivas ampliadas.

## **O contexto do trabalho**

As empresas e os sujeitos que trabalham não estão colocados em um vácuo, mas em uma determinada sociedade com a sua cultura, seus valores, organização de trabalho, regras, dentre outros. Falar de sociedade e de cultura atualmente não é tratar do uniforme e prontamente dado a observação, porque dentro de um mesmo país ou mesmo de uma cidade convivem diferentes grupos, com linguagens próprias, hábitos, valores etc. Viver nesse contexto é se deparar constantemente com a diversidade, o que não significa que o exercício de compreensão dos eventos que nos cercam seja inócuo.

A complexidade é uma das marcas do nosso tempo e pode ser exemplificada nas diversas áreas que se propõem a compreender o universo que é a nossa realidade. No que tange à sociedade e ao trabalho, elementos ordenadores da vida humana associada, constata-se que as mudanças ambiente macro geraram a reestruturação produtiva, a globalização dos mercados e trouxeram no seu bojo reflexos tais quais: geração de empresas transnacionais, produção descentralizada em diferentes partes do planeta, competitividade, diminuição do tamanho do Estado (privatizações), desregulamentação do mercado de trabalho, alterações nas relações de trabalho etc. (SILVA, 1998). Essas mudanças tornam-se cada vez mais generalizadas e observa-se conjuntamente: a terceirização nas organizações, a flexibilização do trabalho, do emprego e

dos salários, como representantes das vantagens do contexto econômico e social que se instala. Como conseqüências advêm com intensidade o desemprego, a exclusão e o aumento das desigualdades sociais, as dificuldades de reação política de empregados e sindicatos, a hegemonia do papel do Estado e, principalmente, dos patrões nas relações de trabalho.

Tanto as organizações quanto aqueles que se debruçam no seu estudo, têm tratado das macro-tendências de organização e gestão do trabalho, que refletem o contexto de maior flexibilidade da produção, diferentemente do modelo taylorista hegemônico até alguns anos atrás. Entretanto, vários teóricos assinalam que as rupturas (tal qual entre moderno e pós-moderno) podem ser menos impactantes do que se apregoa, de modo que se trata de uma reestruturação produtiva, em que o sistema capitalista procura encontrar as estratégias mais adequadas para a sua sobrevivência com eficácia.

A concepção de trabalho na forma atual é de elaboração recente (DE MASI, 2000). As atividades de produção de bens e serviços mostram-se como norteadores da vida em sociedade. Mas a tendência de desemprego tem aumentado, demonstrando que o capitalismo é competente para gerar produção, porém menos competente para distribuí-la.

Ao tratar do que é contemporâneo em relação à economia, ao trabalho e ao sujeito que trabalha, DEJOURS (1999:28), situa que estamos vivenciando uma guerra, cuja causa principal é a busca desenfreada pela competitividade. Associa, ainda, a impossibilidade de empregar-se e reempregar-se com a geração de um processo de dessocialização continuado, na medida em que põe em perigo a identidade individual ou grupal. Geram-se sentimentos de medo e sofrimento para os que não têm trabalho e, também, para aqueles que trabalham. Conforme o mesmo autor aqueles que trabalham (em torno de um bilhão de trabalhadores) são cercados de conceitos positivos, em relação aos que não têm emprego:

*Querem nos fazer acreditar, ou tendemos a acreditar espontaneamente, que o sofrimento no trabalho foi bastante atenuado ou mesmo completamente eliminado pela mecanização e a robotização, que teriam abolido as obrigações mecânicas, as tarefas de manutenção e a relação direta com a matéria que caracterizam as atividades industriais... Infelizmente, tudo isso não passa de clichê, pois só o que as empresas mostram são suas fachadas e vitrinas, oferecidas – generosamente, é verdade – aos olhares dos curiosos ou dos visitantes. Por traz das vitrinas, há o sofrimento dos que trabalham. Dos que, aliás, pretensamente não mais existem, embora na verdade sejam legião, e que assumem inúmeras tarefas arriscadas*

*para a saúde, em condições pouco diferentes daquelas de antigamente e por vezes mesmo agravadas por freqüentes infrações de leis trabalhistas...*

Ao invés de uma prática mais igualitária que foi (e é) propagandeada, o atual sistema de produção intensifica preconceitos e discriminações já existentes. Muitas pessoas passam a expressar as inseguranças que essa nova ordem no sistema produtivo engendra. Dentre elas estão: insegurança no mercado de trabalho, insegurança no emprego, insegurança na renda, insegurança na contratação do trabalho, insegurança na representação do trabalho (MATTOSO, 1995).

O mundo do trabalho globalizado, gerou novas formas e significados para a atividade laborativa. Nesse processo de transformação, ao invés de desaparecer a intervenção humana, o trabalhador (na automação, por ex.) passa a exercer funções muito mais abstratas (IANNI, 1994). Intensifica-se a flexibilização dos processos de trabalho e da produção, a racionalização torna-se mais intensa, a acumulação mais flexível, ocorre a revolução microeletrônica, a polivalência do trabalhador passa a ser requisito e surge esse “novo” trabalhador coletivo como “categoria universal”. O padrão flexível tem resultado em diferenças nas condições sociais e técnicas na organização do trabalho e a mobilidade social horizontal e vertical intensifica a tecnificação da força produtiva do trabalho.

As diferenças entre um contexto mais rígido, moderno (fordista) e o pós-modernismo –flexível, são tratadas por HARVEY (2000:111) como mais tênues do que abissais. Assim:

*Parece-me mais sensível ver este último como um tipo particular de crise do primeiro, uma crise que enfatiza o lado fragmentário, efêmero e caótico da formulação de Baudelaire (o lado que Marx diseca tão admiravelmente como parte integrante do modo capitalista de produção), enquanto exprime um profundo ceticismo diante de toda prescrição particular sobre como conceber, representar ou exprimir o eterno e imutável.*

Conforme a analogia de DEJOURS (1999), está ocorrendo um processo de exclusão dos recrutados menos competentes para lutar na guerra da competitividade. Os velhos não têm a capacidade de dinamismo necessária, os jovens não têm a experiência necessária, os vacilantes não têm capacidade de apresentar respostas com a prontidão que a rapidez do mercado exige, as mulheres são menos comprometidas com o trabalho e mais comprometidas com o papel de mãe e esposa.

A *subordinação de gênero*, por exemplo, mostra-se um campo profícuo para trabalhos (STREY, 1998), à medida em que a discriminação nos salários e nas promoções continuam sendo situações presentes para as mulheres na nossa sociedade. Em estudo desenvolvido por POSTHUMA e LOMBARDI (1996), com base em estatísticas mundiais e nacionais, concluíram que a mulher no contexto da reestruturação produtiva sofre um processo de exclusão tanto dentro quanto fora do mercado de trabalho e que essa é tanto horizontal, quanto vertical. A concretização disso está na sujeição maior ao trabalho desprotegido ou precarizado, na remuneração menor por hora trabalhada e nas limitações na trajetória da carreira. Em empresas brasileiras (duas do setor automotivo), as mulheres eram segregadas quanto à participação nas atividades de aperfeiçoamento de capacidades e tanto elas próprias quanto às gerências perpetuavam estereótipos de gênero quanto às habilidades femininas e os tipos adequados de trabalho.

Por seu lado, os homens jovens, comprometidos com o trabalho, os oficiais dentre os guerreiros, percebem que estão sendo cada vez mais cobrados em termos de resultados de qualidade, de produtividade, de comprometimento com os objetivos organizacionais e de sujeição a um sistema em que sair da empresa pode significar a longa permanência nas filas de busca de emprego, assim como ficar pode despendar grandes doses de energia, para suportar as demandas organizacionais.

### **Os sujeitos trabalhadores: dilemas nas abordagens da Teoria Administrativa e da Psicologia Organizacional.**

Frente ao contexto cambiante e complexo apresentado, não é de se estranhar que as diversas áreas que tratam da sociedade, do trabalho, das organizações e do homem encontrem-se em crise. Como as ciências podem dar conta de um universo tão amplo e tão segmentado? Como a Administração e Psicologia têm atuado e quais os seus dilemas frente às mudanças? Como abordar o sujeito que trabalha considerando a diversidade de possibilidades que as áreas do conhecimento oferecem?

Tanto a área da Administração quanto da Psicologia têm sido questionadas, interna e externamente, quanto aos seus papéis enquanto ciências. Pesam sobre a Administração dúvidas se se constitui em ciência, arte ou técnica aplicada (AKTOUF, 1996) e autores como MICKLETHWAIT e WOOLDRIDGE (1998) voltam-se para analisar as causas e conseqüências da existência de “gurus” da administração (os bruxos), que são capazes de “vender” produtos

que nem sempre são confiáveis, em decorrência das incertezas que cercam o meio dos negócios em períodos de acirrada competitividade.

O debate quanto à cientificidade da Psicologia permanece sendo colocado e recolocado (KUHN, 1978, GIORGI, 1978, FONSECA, 1998). Persistem diversos sistemas psicológicos que se mantêm em constante rivalidade, pretendendo a hegemonia de um paradigma psicológico. Neste sentido, considera-se que a preocupação em se adequar a um modelo de ciência natural e positivista tem levado mais a entaves do ponto de vista do conhecimento do sujeito nas suas relações com os grupos e ambientes sociais, do que ao desenvolvimento da psicologia.

Quando se analisa a Administração, constata-se a significativa influência que o arcabouço da Psicologia exerceu sobre a primeira. Desde os estudos de Hawthorne que essa relação tornou-se mais estreita e significativa. Uma análise mais minuciosa permite verificar que as apropriações acerca do conhecimento do indivíduo e dos grupos para a gestão dos negócios releva três sistemas em psicologia: o behaviorismo, a psicanálise e o cognitivismo. Constata-se que embora façam parte de uma mesma disciplina, apresentam perspectivas profundamente diferentes quanto à concepção de homem. Apresentam olhares diversos sobre o homem: sujeito e objeto de estudo.

Considerando a Psicologia aplicada às organizações, disciplina inclusive cativa nos Cursos de Graduação em Administração, constata-se que existe uma preponderância significativa da abordagem behaviorista. Tal fato é plenamente compreensível, na medida em que esta abordagem é, dentre os sistemas psicológicos, aquele que mais se aproxima ao modelo funcionalista, dominante também na ciência administrativa. A preocupação em compreender e controlar comportamentos faz parte tanto do comportamentalismo, como das atividades clássicas do administrador, em especial o que trata de/com Recursos Humanos (indivíduo destituído de hominização, conforme assinala AKTOUF (1996). Desse modo, apresenta um direcionamento que possibilita ir além das abordagens estanques do indivíduo (reduzido a comportamentos no ambiente de trabalho) e nas quais o cruzamento com as teorias de gestão se refletem em ações marcadamente funcionalistas. O ensino da Administração reproduz a “necessidade” apresentada pelo mercado, que é a de se apropriar de métodos e técnicas que possibilitem o alcance dos resultados das empresas de modo mais racional possível (entendendo o conceito de racional como instrumental, voltado para relações de meios e fins, utilitário).

Ao tratar do sujeito experimental, o behaviorismo (FADIMAN e FRAGER, 1986; SKINNER, 1974) possibilita responder a uma boa parte desta demanda, na medida em que é capaz de reproduzir comportamentos em laboratório, tal qual o modelo de ciência hegemônico apregoa, e, ao mesmo tempo, permitir que o aparato administrativo encontre justificativas para trabalhar com um sujeito que responde a esquemas comportamentais simples (e mecânicos) de estímulo-resposta. Este modelo reducionista encontra seus limites e expressa-se, comumente, nos discursos de empresários e administradores de recursos humanos que queixam-se de que embora façam “tudo” pelos funcionários, estes estão sempre insatisfeitos. Mesmo o diretor apertando a mão do funcionário-padrão, ou acrescentando benefícios os empregados não retribuem como deveriam (segundo a ótica da empresa, obviamente).

CHANLAT (1996) assinala a fase de questionamentos que a administração vem passando, no que tange ao comportamento humano nas organizações. Salienta que as mudanças que o ambiente tem imposto contribuem para se pensar no papel do administrador e na necessidade das abordagens que considerem o indivíduo em suas dimensões sócio-culturais.

Desse modo, apresenta um direcionamento que possibilita ir além das abordagens estanques do indivíduo (reduzido a comportamentos no ambiente de trabalho) e nas quais o cruzamento com as teorias de gestão se refletem em ações eminentemente funcionalistas.

Entretanto, as práticas organizacionais muitas vezes, ainda, mostram-se distantes de uma mudança em um sentido mais integrativo, uma vez que, para citar um exemplo, diversas delas implantam ao mesmo tempo a Qualidade Total e a Reengenharia. Ou seja, enquanto a primeira tem uma característica que é de incremento da qualidade, através da melhoria contínua, a outra se propõe a “reengenhar” os negócios, através da eliminação de processos de forma drástica e radical. Por seu lado, ao mesmo tempo em que muitos consultores e empresários discursam sobre a importância da formação de identidades grupais e visão compartilhada para o desenvolvimento das atividades, os pressupostos teóricos que subjazem à administração dos colaboradores estão influenciados pelas teorias maslowianas, que estão calcadas na motivação do indivíduo (MASLOW, 1976).

Ao contemplar essas demandas diversas, CHANLAT (1996:23) assevera:

*Herdeiro simultaneamente das relações humanas, de alguns ramos da psicologia industrial, da sociologia e das teorias das organizações, da abordagem sócio-*



*técnica, da dinâmica dos grupos, do behaviorismo anglo-saxão, das diferentes correntes do management, o comportamento organizacional apresenta-se hoje como uma imensa colcha de retalhos, um campo aberto a quase todos os ventos teóricos.*

Faz-se necessário que a problemática do trabalho e dos que trabalham seja contemplada de forma mais ampla e imbricada com a relação que se estabelece entre o mundo do trabalho, das organizações, dos grupos e dos sujeitos enquanto partes de um contexto social.

As organizações não se apresentam como um sistema fechado, mas elas têm uma relação constante com o ambiente e reproduzem a realidade que encontram na sociedade. É na busca de compreensão da inextrincável relação entre a sociedade e a forma como o trabalho se organiza, que se torna possível construir um conhecimento que melhor abarque o sujeito que trabalha, que não existe como ser atemporal ou dotado de uma natureza humana determinada biológica ou psicologicamente. Nesse sentido, o estudo do comportamento humano (ou da ação humana) nas organizações, pressupõe cada vez mais a ação dos sujeitos, dos grupos e das organizações como decorrentes de aspectos contingenciais. O homem não nasce pronto, a espera de que o seu aparato biológico em funcionamento alce-o à condição de homem, passando automática e mecanicamente por diversas fases do desenvolvimento biológico e psicológico, desde o nascimento até a plena maturidade.

É através da socialização primária que o sujeito é colocado em contato com o mundo, suas regras e institucionalizações (MARTIN-BARÓ, 1985). Os pais ou substitutos ensinam desde cedo o que é a realidade predominante na vida cotidiana: normas, regras, tabus, papéis etc. (GOFFMAN, 1985). A identidade vai se construindo também com a socialização secundária, em que a participação com os outros fornece dados que normalmente corroboram as aprendizagens iniciais. Com a intersubjetividade o indivíduo vai se construindo e permanece em aprendizagem constante sobre o seu universo, de modo que aquilo que ele vivencia ou lhe é ensinado na vida cotidiana passa a ser incorporado como "... a realidade. Não requer maior significação, que se estenda além de sua simples presença. Está simplesmente aí... Sei que é real" (BERGER e LUCKMAN, 1985:40-1).

As organizações são um exemplo dessa institucionalização da vida cotidiana, uma vez que elas adquirem o formato que conhecemos atualmente como hegemônico após a Revolução Industrial. Apesar das alterações que têm ocorrido no contexto do trabalho, a afirmação de HALL (1984) de que

normalmente nascemos, crescemos, somos educados, trabalhamos e morremos em organizações, permanece atual. Tanto que apesar dos elevados índices de desemprego no nosso país, a maior parte das pessoas ainda não concebe ser desempregada ou trabalhar fora das organizações. Assim, através de uma construção social da realidade cotidiana, passou-se a conceber a organização como o principal espaço onde se realiza o trabalho e importante ordenadora da vida humana associada (e, portanto, institucionalizadora de um determinado modelo político-econômico).

Por seu lado, a emergência de um “mundo” pautado nas organizações tem por detrás um certo modelo de produção, em que o trabalho realizado anteriormente de forma mais autônoma, com a detenção dos meios de produção (MARX, 1971), deixa de ser um valor social e passa a ser substituído por uma nova ordem em que a economia encontra-se como centro regulador da sociedade (POLANY, 1980). Instala-se a racionalidade instrumental e a relação entre meios e fins vai se solidificando.

O sujeito passa a reconhecer as organizações na sua forma institucionalizada, ou seja, como representantes de um sistema social que está aí como algo dado, que é evidente. Apresenta-se na forma de realidade objetiva. Entretanto, essa relação é dialética, ou seja, ela possui um sentido duplo, pois o homem é ao mesmo tempo ator e espectador em relação ao seu meio (GOFFMAN, 1985). O que não exclui o fato de que existe um processo de institucionalização social que procura modos de legitimação para justificar que alguns sejam párias, enquanto outros são doutores (BERGER e LUCKMAN, 1985).

A teoria administrativa e a psicologia encontram-se, como não poderia deixar de ser, significativamente imbuídas pelo *zeitgeist* das sociedades nas quais estão inseridas. A administração construiu uma perspectiva eminentemente economicista, funcionalista e quantitativista, que espelha aquilo que se encontra no interior das organizações (CHANLAT, 1996). No caso da psicologia, na medida em que as suas teorias contribuem para a definição social da realidade, contribuem para sedimentar essa realidade como algo dado em relação aos sujeitos e seus comportamentos (BERGER e LUCKMAN, 1985).

Nessa perspectiva, FONSECA (1998) identifica o caráter autoritário da Psicologia, na medida em que através das suas teorias e das práticas procura estabelecer normas de comportamento, como se fossem decorrentes da natureza humana. Desse modo, relega o seu papel de agente social na construção da realidade.

CHANLAT (1996:25), ao analisar a psicodinâmica do trabalho, chama atenção para os efeitos do predomínio da racionalidade instrumental e do economicismo sobre aqueles que trabalham nas organizações, fazendo com que sejam majoritariamente tratados como recursos, tais quais outros insumos organizacionais. De forma mais contundente, AKTOUF (1996:180) chama a atenção para que:

*(...) a empresa dita pós-moderna, pós-fordista 'pós-reengenharia', da qualidade, das redes, isto é, a empresa herdeira da excelência – e cheia de qualificativos, tão variados em suas formas, quanto idênticos em sua vocação –, é apenas, na verdade, a expressão diversa do desespero diante das conseqüências, hoje desastrosas, de um único e mesmo fenômeno: o ser humano tratado como custo e como 'recurso'.*

Atenta para o fato de que recurso humano representa a coisificação, a renúncia ao papel de sujeito e questiona, então, como seria possível à gestão das novas formas de organização do trabalho tratar simultaneamente com o “objeto-recurso” e o “parceiro-colaborador”. Concorda-se com este autor, de que além dessas, a teoria do comportamento organizacional apresenta uma série de outras contradições entre demandas no momento atual e que, obviamente, encontram-se refletidas tanto nas suas práticas, quanto na produção teórica na área.

O sujeito então, é também objeto de estudo e encontra-se analisado e conceitualizado de diferentes formas, conforme a abordagem teórica que tem por detrás de si. É assim que se torna possível tratar de concepções de natureza humana subjacentes à teoria administrativa (SCHEIN, 1982, TOLFO, 1996), que já trataram do homem econômico, do homem social, do homem complexo, chegando a possibilidades atuais como o homem comprometido, o homem competente, o homem da qualidade... As tentativas de enquadrar o recurso humano conforme um molde que se adeque às diferentes práticas organizacionais, parece ter se exercido com o objetivo de criar uma uniformidade no tratamento e na gestão. Em razão disso, muitas vezes essas práticas mostram-se inadequadas (vide resultados insatisfatórios nos programas de Qualidade Total, por exemplo, apontados por MARTINS e TOLEDO, 1998) porque desconsideram a dimensão social embutida na questão e refletem uma miopia, que leva a uma visão fragmentada de homem.

ENRIQUEZ (1997) argumenta que a administração encontra dificuldades em lidar com fenômenos imprevistos e com a hiper-complexidade a qual estão sujeitas a empresa e o seu ambiente, que cada vez mais vão

de encontro às possibilidades de uma ação racional dos administradores e à elaboração de planejamento de longo prazo.

CHANLAT (1996) propõe uma visão antropológica do ser humano, de modo que visões simples e mecanicistas sejam suplantadas pela utilização dos agrupamentos de conhecimentos que se tem sobre o ser humano. Essa é uma tarefa complexa, uma vez que os saberes científicos encontram-se fragmentados em diversas áreas, o que remete ao problema colocado pela metáfora dos homens cegos que procuravam conhecer o elefante cada um deles tocando uma parte do animal.

Não há como optar entre tratar do ser humano genérico ou do concreto, pois o ser genérico, mesmo que importante, tem em si o concreto, ou seja, o outro que pode ser substantivado e que confere especificidade ao sujeito. O homem abstrato é uma categoria de representação, porque é na concretude das situações da realidade que ele efetivamente aparece. Então, o estudo da questão deve espelhar essas duas faces, que não se compreende adequadamente com a superposição de um sobre o outro.

A concepção de subjetividade encontra-se cada vez mais articulada com as mudanças que advém com o que se convencionou como pós-modernidade. Os seus reflexos sobre a subjetivação implicam em diversas identidades, que são mutáveis, contraditórias e deslocáveis (HALL, 1997:14). Nessa perspectiva:

*...à medida em que os sistemas de significação e representação cultural se multiplicam, somos confrontados por uma multiciência desconcertante e cambiante de identidades possíveis, com cada uma das quais poderíamos nos identificar - ao menos temporariamente.*

O sujeito com uma identidade estável cede lugar a “concepções mutantes do sujeito humano” (HALL, 1997). Implica que o sujeito é algo em construção, tanto nas suas instâncias individuais, como sociais (GUATTARI, 1990) e que ao invés de unidade a subjetividade é a multiplicidade, que transcende a oposição entre o indivíduo e a sociedade. BONIN (1998) assevera que uma contradição dessa espécie não tem sentido, uma vez que o indivíduo é constituído tanto pela sua história, como pela sua cultura. As relações sociais são baseadas nas relações entre as pessoas e sedimentadas por normas e regras que passam de hábitos a formas institucionalizadas, através de instrumentos formalizados e não formalizados (materiais, artefatos e códigos).

HARVEY (2000:56) identifica no pós-modernismo:

*...um modo particular de experimentar, interpretar e ser no mundo – o que nos leva ao que é, talvez, a mais problemática faceta do pós-modernismo: seus pressupostos psicológicos quanto à personalidade, à motivação e ao comportamento. A preocupação com a fragmentação e instabilidade da linguagem e dos discursos leva diretamente, por exemplo, a certa concepção da personalidade.*

Enquanto na modernidade falava-se da paranóia, a personalidade pós-moderna seria esquizofrênica, como que desordenada e com o sentido rompido. Há um rompimento com a idéia do indivíduo alienado, em MARX, porque não se baseia na coerência do eu para vivenciar estranhamento. A fragmentação e a instabilidade são a marca mais característica do ser; não há como projetar o vir-a-ser futuro conforme uma coerência vislumbrada.

Em uma perspectiva que parece conciliar melhor esse ser, tanto abstrato quanto concreto, CHANLAT (1996:16) sugere que se trilhe caminhos que considerem o ser biopsicossocial que é, localizado em certo ambiente e momento, com capacidade de pensar e se comunicar, movido por pulsões resultantes do seu contato com o outro, hábil para elaborar simbologias providas de significado. Enfatiza com veemência, que considerar essas (e outras) diversas dimensões implica em negar a possibilidade de reduzir os indivíduos a objetos ou variáveis passíveis de manipulação.

### **Considerações finais**

Atualmente não há como duvidar que se está vivenciando um momento de profundas mudanças nas instâncias econômica, geo-política, social e cultural. Essas mudanças refletem-se de diversas formas sobre as instituições, os grupos e as pessoas. Isso ocorre com tal intensidade, que o próprio trabalho que tradicionalmente foi considerado a categoria sociológica chave passa a ter a sua centralidade questionada.

A teoria administrativa apresenta relações estreitas com aquilo que se refere ao trabalho, uma vez que administrar é uma ação exercida, com vistas a alcançar metas e objetivos pré-estabelecidos. Constata-se através da revisão de literatura, que apesar da teoria que trata da questão, contemplar a necessidade constante de mudanças, em função da complexidade que o ambiente apresenta, a teoria do comportamento organizacional tem mantido uma perspectiva de análise que privilegia a

utilização de modelos de homem. Considera-se que essa contradição decorre da necessidade de padronizar comportamentos, para buscar melhores resultados na tarefa de administrar. O sujeito histórico-cultural, produto e produtor das inter-relações sociais, muitas vezes tem sido relegado pelo interesse em lidar com modelos mais simplificados de homem e nos quais seja possível descrever “perfis” de trabalhadores competentes e comprometidos. Esses recortes que as empresas se apropriam para dar conta da produção, segundo determinados moldes produtivos, precisam ser estudados em suas teias de inter-relações, de modo que tanto áreas como a Psicologia deixem de contribuir com seus estudos para a “domesticação” de comportamentos, habilidades e atitudes dos sujeitos, assim como a gestão seja capaz de transcender seu cunho, ainda, eminentemente funcionalista. Por seu lado, o reducionismo do sujeito trabalhador a esquemas comportamentais unos, implica em uma miopia em relação a subjetivação, que se mostra fragmentada e em constante construção.

Na busca de contemplar, além dos comportamentos, vêm se desenvolvendo perspectivas de estudo que questionam a concepção de conhecimento baseada em modelos apriorísticos sobre o sujeito, os grupos, as instituições e a sociedade (SANTOS, 1997, HALL, 1997). Esses questionamentos apontam para o papel da globalização no que se cunhou como pós-modernidade e os limites baseados no racionalismo e em um “vir-a-ser” determinístico linear (GUATTARI, 1990, DELEUZE e GUATTARI, 1996). Ao invés de um sujeito uno, dotado de uma natureza que virá torná-lo homem, as concepções pós-modernistas tratam de uma subjetivação que pressupõe a existência do múltiplo, de um dever que implica em considerar que a identidade mostra-se fragmentada, contraditória, passível de mudanças, mesmo que temporárias.

## Referências bibliográficas

- AKTOUF, Omar. *A administração entre a tradição e a renovação*. São Paulo : Atlas, 1996.
- BERGER, Peter L., LUCKMANN, Thomas. *A construção social da realidade*. 11. ed. Petrópolis : Vozes, 1985.
- BONIN, Luiz Fernando Rolim. *Indivíduo, cultura e sociedade*. In: STREY, Marlene Neves et al. *Psicologia social contemporânea*. Petrópolis : Vozes, 1998.
- CHANLAT, Jean-François. Por uma antropologia da condição humana nas organizações. In: \_\_\_\_\_. (Coord.). *O indivíduo na organização: dimensões esquecidas*. 3. ed. São Paulo : Atlas, 1996.

- DEJOURS, Christophe. *A loucura do trabalho: estudo da psicopatologia do trabalho*. 5. ed. São Paulo : Cortez/Oboré, 1992.
- \_\_\_\_\_. *A banalização da injustiça social*. Rio de Janeiro : Fundação Getúlio Vargas, 1999.
- DELEUZE, G., GUATTARI, F. *Mil platôs. Capitalismo e esquizofrenia*, v.1. Coleção TRANS. Rio de Janeiro : 34/Nova Fronteira, 1996.
- DE MASI, Domenico. *O futuro do trabalho: fadiga e ócio na sociedade pós-industrial*. Rio de Janeiro : José Olympio / Brasília : UNB, 1999.
- ENRIQUEZ, Eugéne. O indivíduo preso na armadilha da estrutura estratégica. *Revista de Administração de Empresas*, v. 37, n.1, p. 6-17, jan./mar. 1997. São Paulo : FGV.
- FADIMAN, J.; FRAGER, R. *Teorias da personalidade*. São Paulo : Harbra, 1986.
- FONSECA, Tania Galli. Epistemologia. In: STREY, Marlene Neves et al. *Psicologia social contemporânea*. Petrópolis : Vozes, 1998.
- GIORGI, Amedeo. *Psicologia como ciência humana: uma abordagem de base fenomenológica*. Belo Horizonte : Interlivros, 1978.
- GUATTARI, F. Linguagem, consciência e sociedade. In: LANCETTI, A. *Saúdeloucura* 2. Saúde em debate 31. 3. ed. São Paulo : Hucitec, 1990.
- HALL, S. *A identidade cultural na pós-modernidade*. Rio de Janeiro : DP&A, 1997.
- HARVEY, David. *Condição pós-moderna: uma pesquisa sobre as origens da mudança cultural*. 9 ed. São Paulo : Edições Loyola, 2000.
- IANNI, Otávio. *O mundo do trabalho. São Paulo em perspectiva*. São Paulo : Fund. SEADE, v. 8, n 1, 1994.
- KUHN, Thomas S. *A estrutura das revoluções científicas*. 2. ed. São Paulo : Perspectiva, 1978.
- MARTIM-BARÓ, Ignácio. *Accion e ideologia: psicologia social des de centroamérica*. 2. ed. El Salvador : UCA, 1985.
- MARTINS, Roberto Antonio, TOLEDO, José Carlos. Proposta de modelo para elaboração de programas de gestão para qualidade total. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 33, n.2, p. 52-9, abr./jun. 1998.
- MARX, Karl. *O capital*. Livro I, v. 1, Rio de Janeiro : Civilização Brasileira, 1971.
- MASLOW, A. H. *Motivation and personality*. 2. ed. New York : Harper e Row, 1976.
- MATTOSO, J. Terceira revolução industrial e mundo do trabalho. In: \_\_\_\_\_. *A desordem do trabalho*. São Paulo : Página Aberta, 1995.
- MICKLETHWAIT, J., WOOLDRIDGE, A. *Os bruxos da administração*. Rio de Janeiro : Campus, 1998.
- POLANYI, Karl. *A grande transformação. As origens da nossa época*. Rio de Janeiro : Campus, 1980.
- POSTHUMA, Anne Caroline, LOMBARDI, Maria Rosa. Gênero e exclusão social no novo paradigma produtivo. *XX Encontro Anual da ANPOCS*. Caxambu, 1996.

- SCHEIN, Edgar H. *Psicologia organizacional*. 3. ed. Rio de Janeiro : Prentice-Hall do Brasil, 1982.
- SILVA, Nilza. Subjetividade. In: STREY, Marlene Neves et al. *Psicologia social contemporânea*. Petrópolis : Vozes, 1998.
- SKINNER, B. F. Sobre o behaviorismo. São Paulo : Cultrix, 1974.
- STREY, Marlene Neves. Gênero. In: \_\_\_\_\_ et al. *Psicologia social contemporânea*. Petrópolis : Vozes, 1998.
- TOLFO, S. R. Relação entre trabalho e saúde mental do trabalhador: o medo e o sofrimento. *Revista Alcance*. Itajaí, v. 1, n. 5, jun., 1996.