

CAPITAL HUMANO NAS ORGANIZAÇÕES MODERNAS: A VANTAGEM COMPETITIVA

*Luiz Fabiano Gomes¹
Marco Aurélio Frasson
Paulo Roberto Ambrósio
Roger Lanza
Roselaine Meire Marine
Adalberto Brandalize²*

RESUMO

De uma maneira geral, o potencial das pessoas nas organizações não tem sido adequadamente utilizado; elas são levadas a um desempenho burocrático, sem nenhuma inovação ou criatividade, submetidas a uma cultura empresarial de otimização dos lucros e redução de custos. A organização necessita de pessoas competentes e criativas para enfrentar as dificuldades do mercado atual. Os funcionários podem constituir-se em elementos alavancadores de resultados dentro da organização; constituem a vantagem competitiva que representa o “algo mais” que uma empresa pode oferecer ao mercado; são, ainda, os que fazem a diferença e a personalizam, fazendo-a distinguir-se dentre todas as demais.

PALAVRAS-CHAVE: Homem; Realização; Trabalho; Empresa.

ABSTRACT

As a rule, the working potential of employees has not been adequately explored by companies: employees are encouraged to perform in a bureaucratic way, without any innovation or creativity and subjected to the policy of optimization of profits and reduction of costs. Any company needs competent and creative people in order to face the difficulties of the contemporary market. Employees can become active elements in producing results within a company: they constitute the competitive edge which represent that “something else” that a company can offer the market; they are also those who make and personalize a difference, making a company stand out among the others.

KEYWORDS: man, accomplishment, work, company

INTRODUÇÃO

De uma maneira geral, o potencial das pessoas dentro das organizações não tem sido adequadamente utilizado; elas são levadas a um desempenho burocrático sem nenhuma inovação ou criatividade, submetidas a uma cultura empresarial de otimização dos lucros e redução de custos. O capital financeiro é, muitas vezes, considerado o único recurso para o êxito das empresas.

58

R
E
V
I
S
T
A

¹ Acadêmicos, na ocasião desta pesquisa, do Curso de Administração de Empresas da UniFil.

² Docente de Administração de Empresas na UniFil e na FANORPI Mestre em Administração, Área de Finanças. Mestrando em Administração, Área Gestão Empresarial. Coordenador de pós-graduação. Consultor empresarial. Ex-executivo. Pesquisador e palestrante sobre Administração. Orientador da presente pesquisa. Home page: www.professorbrandalize.hpg.com.br. E-mail: branda@sercomtel.com.br.

A sociedade brasileira vive um momento de profundas transformações sócioeconômicas, e isto vem exigindo mudanças. Quando, no trabalho, são retirados todos os elementos desafiadores, criativos, prazerosos e a possibilidade do indivíduo deliberar sobre seu próprio desempenho, é também retirada a parte humana do trabalhador; com isso, extrai-se, igualmente, a possibilidade dele tornar-se digno, saudável, alegre, criativo, responsável. Logo, ele é equiparado aos demais recursos de produção. A pessoa passa a ter um valor correspondente à importância de seu emprego ou à sua capacidade produtiva (MATTOS, 1992, p.5-13).

A organização necessita de pessoas competentes e criativas para enfrentar as dificuldades do mercado atual. Os funcionários podem constituir-se em elementos alavancadores de resultados dentro da organização; constituem a vantagem competitiva que representa o “algo mais” que uma empresa pode oferecer ao mercado e mostrar-se competitiva. São, ainda, os que fazem a diferença e a personalizam, fazendo-a distinguir-se de todas as demais. Para que isso aconteça, é necessário que as pessoas sejam selecionadas, integradas socialmente, desenvolvidas, lideradas, motivadas, comunicadas, avaliadas, remuneradas, recebendo feedback de seu desempenho, participem das decisões que as afetem direta ou indiretamente e possam externar suas opiniões. Todos, do presidente ao mais simples empregado devem ser empreendedores. Quanto mais empreendedores forem os funcionários, maior será o sucesso da empresa.

A busca incessante da eficiência e eficácia, a competição, a globalização, a Reengenharia, o Programa de Qualidade Total, entre outros, são “novas” vestimentas que o poder econômico utiliza como formas de mudança de paradigmas para ampliar o lucro das empresas. O trabalhador nas organizações modernas, apesar de todo o esforço por parte de algumas empresas para atender às necessidades dos seus servidores, ainda é considerado um “recurso”; nestes novos modelos, esse fato tem ocasionado as mais diversas crises, incluindo-se a ausência de satisfação profissional por parte do trabalhador. Então, é possível pensar que o uso de todas essas formas de inovação tecnológica e administrativa é precário e não evita as crises.

Diante dessas considerações, é oportuno levantar a seguinte questão: avaliar a contribuição do Grupo Humanismo e Gestão da Escola de Altos Estudos Comerciais de Montreal, para resgatar o sentimento de realização profissional do homem. Uma vez definido o problema da pesquisa, considerou-se como sendo os seus objetivos:

1. Identificar o lugar do homem no trabalho nas principais abordagens da administração;
2. Mostrar a contribuição do Grupo Humanismo e Gestão para resgatar o sentimento de realização do homem no trabalho.

A importância do presente ensaio está nas contribuições que poderá trazer para a organização e para os trabalhadores. Em primeiro lugar, o estudo do homem no trabalho poderá contribuir, significativamente, para aumentar a qualidade e a produtividade dos trabalhos realizados e, o resultado deste estudo talvez possa propiciar que a vida no trabalho possa ser mais feliz e realizadora. A partir das leituras sobre as teorias administrativas, percebeu-se que o homem se apresentava, de uma maneira geral, no plano secundário. E diante dessa inquietação, surgiu a necessidade de obter informações sobre a contribuição do Grupo Humanismo e Gestão para resgatar o sentimento de realização do homem no trabalho.

METODOLOGIA

Inicialmente foi realizada uma síntese histórica das principais abordagens teóricas da administração em função dos objetivos do trabalho, considerando o relacionamento do indivíduo com o seu trabalho, os eixos teóricos e as devidas apreciações críticas; apresentando, também, o pensamento de um grupo de pesquisadores de Montreal (Canadá), pelo fato de se reconhecer a importância e a contribuição que os estudos desses pesquisadores poderão trazer para a área da Administração. Adotou-se uma metodologia predominantemente qualitativa de natureza exploratória. A pesquisa consistiu em uma breve retrospectiva histórica das abordagens administrativas, levando em consideração a questão em estudo.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A história mostra que o homem sempre procurou formas de melhor utilizar os seus esforços para conseguir melhores resultados. A organização é uma dessas criações e apresenta diversidade. Até meados do século XVIII, as organizações se desenvolveram mais lentamente. A partir da Revolução Industrial, com a invenção da máquina a vapor e sua aplicação à produção, entre outras invenções tecnológicas, apareceram modernas organizações e novos desafios no campo administrativo.

Observa-se que a humanidade, como um todo, e as pessoas, individualmente, dependem da organização, quer para a sobrevivência, quer para o contínuo desenvolvimento. É através da organização que a vida se torna viável nas sociedades modernas. SCHEIN (1982, p.10-12) afirma que o indivíduo, sozinho, é incapaz de satisfazer todos os seus desejos e necessidades; então, o homem, devido às suas limitações, necessita interagir com outros. Desta forma, reconhece que a organização é o instrumento através do qual os indivíduos atingem seus objetivos e satisfazem seus desejos e necessidades.

Nas teorias administrativas examinadas, observa-se, de uma maneira geral, uma hegemonia de valores econômicos, em detrimento de valores humanistas. O homem é considerado mais como um recurso organizacional para maximizar o lucro e minimizar os custos, sendo mensurado pela sua produção ou resultado final. Há a busca do resultado através do homem, mas sem o homem. A Teoria Tradicional considera que o homem é movido a trabalhar pelo salário, fonte de sua sobrevivência. É através de recompensas salariais e dos prêmios de produção que o homem desenvolve ao máximo o seu potencial. É o “homo economicus”. Em seguida, surge o “homem organizacional”, na Teoria da Burocracia, que é um ser isolado que reage como ocupante de um cargo e uma posição, através de incentivo material e salarial, na busca da máxima eficiência. Essa teoria considera as pessoas como detentoras de funções, impessoalmente, porque as pessoas são efêmeras e os cargos são permanentes na organização. Em oposição a essas definições, surgiu, na Teoria das Relações Humanas, o “homo social” que considera os trabalhadores como seres sociais que alcançam suas satisfações por meio dos grupos com os quais interagem.

Novamente, surge o “homem organizacional” da Teoria Estruturalista, sendo aquele que desempenha papéis em diferentes organizações e que precisa possuir flexibilidade para acompanhar as mudanças, tolerância às frustrações para suportar os conflitos e permanente desejo de realização; bem diferente do “homem organizacional” de Weber, basicamente impessoal. Dando ênfase ao ambiente, aparece o “homem funcional” da Teoria dos Sistemas, onde o indivíduo comporta-se em um papel dentro das organizações, inter-relacionando-se

com outros indivíduos como um sistema aberto. A Teoria Comportamental mostra que o homem procura apenas a maneira satisfatória, e não a melhor maneira de fazer um trabalho; não procura o lucro máximo, mas o lucro adequado; não o preço ótimo, mas o preço razoável; é o “homem administrativo”. A evolução da teoria organizacional mostra a organização, basicamente, de um ponto de vista interno, como sistema fechado e baseada na concepção de que as variáveis internas são as determinantes do seu sucesso.

Os modelos organizacionais tradicionais são, de uma maneira geral, pesados e lentos, gerando fortes resistências à inovação. Foi necessária uma evolução nas teorias administrativas, que agisse no que se refere às mudanças, para conseguir antepor um modelo aberto, mais ágil e flexível, e conceber uma organização verdadeiramente moderna. A este respeito, MATOS (1980, p.11) afirma:

A busca da eficácia das Organizações vem sendo, hoje, preocupação dominante não só para empresários e administradores, como também para filósofos, cientistas, políticos e para todos os que se preocupam com melhores condições de vida para a sociedade. A grande organização tornou-se o ponto central de referência no contexto social contemporâneo. Sua atuação e influência traduzem-se em um complexo e dinâmico mecanismo do qual resultam trabalho, utilidade e bem-estar. Todavia, a exigência de bons serviços, com freqüência, é obscurecida pela complexidade estrutural, pelo excesso de formalidades e pelo comportamento estereotipado, fruto das distorções da organização burocrática.

O processo de elaboração do projeto organizacional, segundo NADLER (1995, p.30-31), deve, necessariamente, considerar duas perspectivas: 1) a do desempenho, que se preocupa com a maneira de realização dos trabalhos, e parte do pressuposto que são meros mecanismos econômicos para realizar o trabalho e atingir objetivos que não poderiam ser atingidos por indivíduos isoladamente; 2) a social-cultural, que se preocupa com o indivíduo, e parte do pressuposto que as organizações existem para satisfazer às necessidades individuais e coletivas.

As duas perspectivas só interessam quando combinadas para criar organizações orientadas para o trabalho e para a satisfação das pessoas, ambas, condições indispensáveis na construção do perfil da organização moderna. Verificou-se, nos principais modelos da organização moderna supramencionada, que a perspectiva social-cultural de Nadler, que se preocupa com o indivíduo e parte do pressuposto que as organizações existem para satisfazer às necessidades individuais e coletivas, não se encontra contemplada nos pressupostos práticos dos referidos modelos.

As ciências da administração vêm conhecendo um movimento de questionamento, reformulação e criatividade, e o estudo do comportamento humano nas organizações ocupa posição de destaque, tendo em vista a valorização do capital intelectual. Hoje ocorre a terceirização de alguns países, mudanças tecnológicas no processo de produção e na transmissão de informações, enquanto a mundialização dos negócios vem exigindo respostas alternativas às transformações sociais, econômicas e culturais e estão sendo questionados o ensino e a formação dos gestores de negócios, havendo muitos especializados, técnicos e quantitativos, contrapondo-se aos valores humanistas.

É necessário compreender o ser humano no ambiente de trabalho, apreendendo o sentido que dá à sua própria vida. A preocupação com os aspectos econômicos e com a eficácia, considerados primordiais, absorve, quase que exclusivamente, todas as atenções da organização. Entretanto, é possível perceber, através da literatura mais recente na área da Administração, uma tendência bastante expressiva para incorporar e articular subsídios teóricos das áreas da Psicanálise, Antropologia, Lingüística, Ciências do Conhecimento, Psicologia

Social entre outras, pondo em relevo dimensões normalmente esquecidas nas empresas, tais como: palavra e linguagem, espaço e tempo, comunicação não-verbal, cognição, cultura, poder, afetividade, vida simbólica, prazer e sofrimento no trabalho, inconsciente e relações interculturais.

Tendo em vista a questão, objeto de nossa pesquisa, considerou-se bastante oportuna a apresentação do pensamento de um grupo de pesquisadores de Montreal (Canadá) por se reconhecer a importância e a contribuição que os estudos desses pensadores poderão trazer para a área da Administração. Em 1990, foi criado, na Escola de Altos Estudos Comerciais de Montreal (HEC), o Grupo Humanismo e Gestão, com o intuito de institucionalizar práticas de pesquisa, ensino e desenvolvimento que tivessem como eixo as preocupações humanistas. O interesse maior era ir de encontro à hegemonia de valores exclusivamente econômicos no domínio da gestão de negócios. Renée Bédard, Alain Chanlat, Jean-François Chanlat e Allain Joly são os principais pesquisadores da HEC que pertencem ao Grupo Humanismo e Gestão. Os referidos autores vêm trabalhando, em seus estudos e pesquisas, as dimensões esquecidas na área da administração.

CHANLAT (1993, p.17-20) observou que as pesquisas sobre o homem na organização são dispersas, devido à ausência de uma linha diretiva. Há, nas empresas, uma alta sofisticação nas atividades, mas longe dos interesses das pessoas, porque há uma aceitação incondicional dos modelos das ciências exatas. Há uma preocupação com rentabilidade e eficácia da organização, que absorve todas as atenções. Nesta situação, o homem é considerado como uma simples engrenagem ou recurso para se atingir essa eficácia. Este enquadramento do homem conduz a sofrimentos (desvalorização do ser humano) no ambiente de trabalho, permitindo imensuráveis desperdícios econômicos, contrariando a própria eficácia organizacional.

62 O referido autor reforça que é preciso reintroduzir a pessoa em seu devido lugar no trabalho para reabilitar o ponto-de-vista do sujeito, seu desejo e a contribuição do trabalho para realização do seu ser. Esta posição, em relação às dimensões do indivíduo na organização, torna necessário um modo de pensar interdisciplinar e uma preocupação com a ética. Nossa sociedade sofre inúmeras transformações econômicas, sociais políticas e culturais, como: ascensão da racionalização, acumulação do capital, hegemonia econômica, desenvolvimento do individualismo, obsessão do progresso, urbanização e explosão tecnológica; ao mesmo tempo, houve uma proliferação de organizações, que se tornou objeto de estudo, pesquisa e reflexão.

O relatório da Fundação Ford, há mais de vinte e cinco anos, reivindicava uma nova formação acadêmica do administrador, incorporando o estudo das ciências do comportamento, denunciando o elevado grau de especialização, a rigidez, o antiintelectualismo, o etnocentrismo, o quantitativismo, o economismo, a incultura e a ausência de consciência histórica. A organização torna-se, então, o lugar propício para o sofrimento, transformando seus empregados em objetos. A organização está subordinada à racionalidade econômica, exigindo do trabalhador a necessidade de realizar-se fora do trabalho tradicional.

Verificou que as ciências humanas, bem como as do comportamento organizacional, têm sido submetidas às leis da divisão intelectual do trabalho, acarretando uma imagem fragmentada do ser humano, conduzindo vários pesquisadores ao reducionismo, ao imperialismo biológico, psicológico ou sociológico e, no campo organizacional, ocultando grande número de dimensões humanas. Com isso, o comportamento organizacional desenvolveu-se para melhorar a produtividade e não desenvolveu uma concepção do ser humano como indivíduo. O ser humano é muito mais complexo; é preciso restituir sua unidade e suas dimensões esquecidas, através de uma antropologia da organização, para

reagrupar o conjunto de conhecimentos existentes sobre o mesmo, propondo deslocar o objeto de estudo sobre o fato humano a partir dos conhecimentos desenvolvidos, colocando em cena as relações com o meio ambiente que interagem com a organização CHANLAT, (1993, p.26-27).

Esta abordagem acentua o ser humano como uno, único enquanto espécie e indivíduo. Ser biopsicossocial, ligado à natureza e à cultura que o envolve e que ele transforma. É um ser genérico porque pertence à espécie humana, mas se encarna em um ser concreto: homem ou mulher, adulto ou criança, pai ou marido, africano ou americano, executivo ou operário. Toda pessoa tem, ao mesmo tempo, o genérico: abstrato, representação e categoria intelectual, e o específico: concreto, em uma situação de fato na realidade. Uma característica da espécie humana é pensar e agir. A reflexão e a ação são o primeiro sistema de sinalização da humanidade concreta. O segundo sistema é a linguagem e o pensamento consciente, pois estabelece nossa singularidade enquanto espécie e enquanto indivíduo; é a base de todas as transformações sociais e de todos os desenvolvimentos que se conhece hoje nas ciências.

A linguagem, faculdade de expressar em palavras a realidade, permite ascender ao mundo das significações; com ela, é possível desvendar as condutas, as ações e as decisões na organização. Através da linguagem, pode-se chegar ao simbólico organizacional e à identidade individual e coletiva. O ser humano produziu uma representação no mundo que lhe confere significação. A imaginação simbólica representa o ausente, o imperceptível, o indescritível, que vão participar da construção de significações inerentes ao ser humano, configurando assim um mundo de signos, imagens, metáforas, emblemas, símbolos, mitos e alegorias. A organização é um lugar propício para a emergência do simbólico, que é marcado por uma tensão característica das sociedades industrializadas, em que, de um lado, existe a razão econômica e, do outro, aparece a existência humana na procura ininterrupta do tal simbólico.

Ainda CHANLAT (1993, p.30) enfatiza que o homem é um ser de desejo, de pulsão e de relação, através da qual vê seu desejo e sua existência reconhecidos ou não. A realidade social transforma-se em suporte da realidade psíquica. É através do “outro” (modelo, objeto, sustentação ou adversário) que ele se constitui e se reconhece. Todo ser humano está inserido no espaço e no tempo, dimensões inseparáveis. O tempo marca nossas atividades individuais e coletivas, bem como nossas relações com o cosmo; porém, o tempo de uns não é o mesmo tempo de outros, pois ele é função de cada sociedade. O espaço nos envia aos lugares pessoais e sociais ligados às nossas especialidades. Viemos de um lugar, desenvolvemo-nos em um meio particular, ocupamos um lugar profissional em determinada organização e desapareceremos em algum lugar. A grande diferença entre as ciências naturais e as humanas está no fato de que, nestas últimas, o ser humano é, ao mesmo tempo, objeto e sujeito de sua ciência. DEVEREUX (In: CHANLAT, 1993, p.32) assinala:

A principal vantagem (...) é reintroduzir o observador na situação experimental, tal como ele é realmente, não enquanto fonte de constrangedoras perturbações, mas enquanto fonte importante e mesmo indispensável de novos dados comportamentais pertinentes. Isto permite a exploração de efeitos sui generis da observação sobre o observado, simultaneamente reconhecendo efeitos que consideramos como informações indispensáveis.

Esta preocupação com o indivíduo atingiu, segundo CHANLAT (1993, p.32-34), também os estudos das organizações, ou seja, os pesquisadores elaboram suas hipóteses considerando a subjetividade. O homem deve ser visto tanto interna como externamente. O conjunto interdisciplinar de abordagens específicas possibilita formar uma imagem menos parcelada do indivíduo na organiza-

ção, porque, dessa forma, poderá interpretar a realidade observada, buscando reconstruí-la em sua integralidade. Os seres humanos constroem seu mundo e seu universo social, influenciando-os reciprocamente. A pesquisa também possui uma relação de natureza dialética com o pesquisador, o seu objeto de estudo e a realidade social. Assim, todo conhecimento novo pode ser revolucionário, pois modifica a representação que se faz da realidade, fazendo emergir algo até então escondido. A emergência de idéias novas permite a outros tomar consciência e inferir as conseqüências.

Há uma teoria antropológica, segundo CHANLAT (1993, p.34-44), em construção nas organizações com cinco níveis: indivíduo (biopsicossocial); interação com o outro através da comunicação, ritos e processos psíquicos; sociedade (um conjunto econômico, político, social e cultural em um contexto espaço-temporal); mundial; e a organização. Os seres humanos constroem, destroem e reconstroem sua realidade a partir de suas experiências. Os cinco níveis são contingentes e indissociáveis entre si, mas cada um dispõe de elementos próprios, como veremos em seguida:

- Nível do indivíduo - ser biopsicossocial, em que o biológico pode influenciar o psíquico e o social, assim como o psíquico e o social podem ter conseqüências biológicas. Cada aspecto contribui ao colocar o indivíduo, enquanto indivíduo, como ator de sua própria história. Na organização, observamos que pessoas em situações similares se comportam ou reagem de forma diferente umas das outras. Têm suas raízes no biopsicossocial de cada um, ou seja, na sua própria história, experiência e vivência. O indivíduo é inserido nas estruturas sociais que predeterminam, em certa medida, as respostas que cada um pode dar às situações em que vive.

- Nível da interação - é na relação com o "outro" que o ego se constrói. O "outro" é, ao mesmo tempo, um modelo (quando constitui um objeto de identificação), um objeto (quando sujeito de investimento do tipo libidinal, transformando-se em objeto de amor ou ódio), uma sustentação ou um adversário (quando permite a construção de ligações de solidariedade ou de ódio). A interação com o outro acontece de três formas: self-outro, face a face, que coloca em jogo atores, gestos, rituais, atividades, convenções palavras e papéis em um quadro espaço-temporal determinado, visto também na organização através das reuniões, entrevistas entre superiores e subordinados, conversas de corredor etc.; relação ego-massa, relação que um indivíduo pode manter com a multidão, de forma efêmera e muito circunscrita no tempo, que, na organização, é observada nas greves, desfiles, assembléias gerais etc.; nós a nós, relação que um grupo mantém com outro grupo; refere-se com as identidades coletivas que delimitam as origens sociais dos indivíduos, executivos-operários, masculino-feminino, nacionais-estrangeiros, velhosnovos, etc.

- Interação e modo de comunicação: comunicação é um conjunto de disposições verbais e não-verbais que se encarregam de exprimir, traduzir, registrar em palavra, de dizer o que uns querem comunicar aos outros durante uma relação. toda interação é um modo de comunicação. A comunicação faz aparecer a pessoa. Texto e contexto associam-se para constituir a linguagem heterogênea (verbal, vocal e gestual).

- Interação e ritualização: toda interação necessita de um modo de comunicação; então exige alguma forma de ritualização. A vida cotidiana é um teatro permanente de ritualização. O ritual é um dos meios de conduzir o indivíduo a preservar a face de cada um

ou, ainda, restituí-la quando perdida durante um reencontro, ensinando-se a ele como ser atento, prender-se ao seu “eu” e expressar este “eu” através da fisionomia; mostrar-se orgulhoso, honrado e digno, ser diferente, habilidoso e seguro. A polidez, o tato, a cortesia, são ritos de reciprocidade conveniente, protegendo-nos e protegendo o “outro”; têm, por função, assegurar a permanência da confiança mútua.

- Interação e processos psíquicos: toda interação mobiliza processos psíquicos, que são a sua parte imersa, que acompanham toda palavra, todo discurso e toda ação. A significação que se dá a alguns gestos ou palavras deve ser inserida nos quadros psíquicos onde surgiram.

- Nível da organização: a organização mostra a parte estrutural e material, que remete às condições ecogeográficas, aos meios materiais para assegurar a função de produção de bens ou de serviços, e a parte simbólica, que remete ao universo das representações individuais e coletivas que dão sentido às ações, interpretam, organizam e legitimam as atividades e as relações que homens e mulheres mantêm entre si. Estas duas partes mediadas pelo poder, formam a ordem organizacional. Esta é sempre instável, porque é alimentada pelas tensões, conflitos, incertezas, ambigüidades, desigualdades e contradições. O nível organizacional introduz as dimensões que são apropriadas, exigências econômicas do ambiente, os modos de dominação utilizados, a história da organização, os universos culturais que se cruzam, que influenciam as condutas humanas. As organizações, através da influência sobre as condutas individuais, sobre a natureza, sobre as estruturas socioeconômicas e a cultura, são elementos-chave da sociedade que edificam uma ordem social mundial. As empresas multinacionais são vetores da cultura de seus países de origem.

- Nível da sociedade: toda sociedade é um conjunto econômico, político, social e cultural, situado em um dado contexto espaço-temporal. A sociedade também, como visto na organização, possui uma estrutura material e simbólica que articula as relações sociais que são tecidas entre os diferentes indivíduos e grupos que compõem a sociedade. Este nível engloba, penetra e irriga o universo dos indivíduos, das interações e da organização. A ordem organizacional edifica a ordem societal e a ordem social ultrapassa a ordem organizacional; elas são palcos de afrontamentos, conflitos, contradições e desigualdades. A ordem societal aparece como um conjunto dinâmico em que o equilíbrio é instável, sendo atribuída às origens internas e pelas múltiplas relações com o sistema mundial.

- Nível mundial: ao lugar que uma sociedade ocupa pode ser atribuído um grande número de variáveis: geográficas, demográficas, históricas, militares, econômicas, políticas, sociais e culturais; porém esta posição não é permanente: pode mudar segundo a dinâmica própria da sociedade e do sistema internacional ao qual pertença. Houve uma sucessão de pólos hegemônicos: Veneza e Gênova nos séculos XIII e XIV; Espanha, no século XVI; Flandres na primeira metade do século XVII; França, no século XVIII; Inglaterra, no XIX e Estados Unidos, no XX. Hoje, o centro de gravidade se desloca para o pacífico, porque as sociedades anteriores pertenciam a uma economia regional, em uma mesma área geográfica, mas, atualmente, as sociedades encontram-se integradas a um sistema que engloba o Planeta; houve o aparecimento do capitalismo histórico no século XV; depois veio a economia

mercantilista que foi dominante no século XVI; o industrialismo até o século XX que, provavelmente, cederá lugar ao capitalismo financeiro. Surgiu, desde o fim da Segunda Guerra mundial, uma nova ordem internacional com grande número de organizações com representação supranacional (FMI, ONU, UNESCO, FAO, Banco Mundial, CEE) e um novo quadro jurídico (regulamentações comerciais, bancárias e jurídicas) com objetivos de supervisionar, regular, coordenar e, mesmo, intervir nos negócios mundiais. A economia não cessa de se mundializar; as grandes empresas se consolidam, as fronteiras desaparecem, surgem ameaças ecológicas, aumentam as desigualdades e rivalidades entre os países.

Segundo CLEGG (In: CHANLAT, 1993, p.48-51), as ciências humanas tendem a separar a pessoa do ator. Os termos organização e ação estão sempre ligados. A ação na organização está orientada para um fim determinado. Na organização, a ação é concreta entre numerosas subjetividades; no indivíduo, reside em uma única subjetividade. O poder intervém na hierarquia, na linguagem, na dominação e no simbólico. A obediência é central na construção do poder organizacional.

O autor acrescenta que as regras reconhecem a ação que as refletem. As regras exigem interpretações, normalmente ambíguas; porém, elas jamais oferecem suas próprias interpretações. Estabelecer regras é uma atividade de poder que se concretiza com a ação. O poder é uma ação relacionada com a autoridade que a delega, que se efetiva através das regras que comportam a liberdade. A liberdade de escolher exige disciplina. Esta regulamenta a avaliação interna e estabelece os deveres, que Foucault chamou de “práticas disciplinares”. CLEGG (In: CHANLAT, 1993, p.64) afirma que “O poder é inerente à autoridade e é legitimado através de regras.” Uma disciplina eficaz não admite desobediência às regras. O poder exprime-se nas “práticas disciplinares” e nas lutas que se opõem a elas. “Esta resistência à disciplina é permanente por causa da conjunção poder-regras, verdadeiro laço de significação e de interpretação que, em razão de sua reinterpretação, está sempre posta como questão” (In: CHANLAT, 1993, p.65).

A ação estratégica é uma forma de dar a interpretação e definir as ações segundo os interesses em jogo, ou seja, manter a relação de poder RONDEAU (In: CHANLAT, 1996, p.206-212) afirma que o conflito na organização surge quando uma parte percebe o “outro” como ameaça à sua satisfação, provocando uma frustração capaz de gerar uma reação. Então, surgem neste conceito algumas características do conflito: interdependência, que coloca o conflito como um fenômeno relacional em que cada parte tem necessidade da outra e que também exerce um certo poder de impor ao outro restrições; incompatibilidade dos objetivos das partes, que provoca a frustração; e é na interação social que aparecem os conflitos.

O referido autor emitiu algumas considerações sobre a evolução do pensamento administrativo em relação à noção do conflito, utilizando quatro modelos principais: o racional, o de relações humanas, o político, e o sistêmico. Taylor, Fayol e outros que contribuíram para racionalizar a organização, pouco se preocuparam com o conflito. O conflito era considerado como um mal porque afetava negativamente a eficiência. Então adotaram mecanismos para minimizá-lo, tais como: definição das tarefas, das regras e dos métodos para despersonalizar a execução do trabalho; redução das interfaces entre as tarefas para eliminar a fonte de frustração dos conflitos; concentração do poder para reduzir o nível de ambigüidade.

Nas Relações Humanas, o comportamento do homem no trabalho não tem origem, apenas, no econômico-racional, mas na dimensão psicossocial. A dinâ-

mica de grupo mostra as normas e valores sociais que influenciam o comportamento. Percebe-se uma divergência entre os objetivos individuais e organizacionais, causando conflito. Esta abordagem considera o conflito essencialmente mau, porque prejudica a colaboração que deve fazer parte do comportamento humano na organização, e reduzirá o conflito à medida em que a organização permitir que cada trabalhador divulgue suas preocupações e participe nas tomadas de decisões.

A análise sociopolítica mostra que cada grupo tenta dominar, na organização, parte do trabalho, ampliando sua incerteza e fazendo ao outro conhecer suas exigências. Nesta abordagem, o conflito aparece de forma natural na organização. O modelo sistêmico define a organização como um conjunto de partes em interação entre si e com o meio. Cada sistema organizacional depende do meio para sobreviver e deve, ao mesmo tempo, destacar-se dos outros sistemas para funcionar. O conflito é inevitável. As organizações sentem um processo de seleção natural (Darwin), onde só os sistemas fortes sobrevivem. Quando a sobrevivência da organização depende da colaboração de todos, então o conflito é prejudicial. Há teóricos (BURNS STALKER, 1961), desta abordagem, que reconhecem o lado desejável do conflito para estimular idéias divergentes dos gestores para alcançar resultados positivos. Assim surgiu a possibilidade de gerir os conflitos em vez de, simplesmente, procurar solucioná-los.

As exigências de flexibilidade e de produtividade das organizações devem assegurar, através das negociações e das mudanças, a manutenção das garantias aos trabalhadores, dando-lhes, concomitantemente, condições para a ampliação da qualidade de seu trabalho e de sua vida.

CONCLUSÕES

O indivíduo, no trabalho, independente da posição que ocupa na organização, anseia atingir determinados objetivos, definidos em função das suas necessidades intrínsecas. Os objetivos organizacionais somente serão cumpridos, à medida que a organização ofereça condições para a satisfação das necessidades individuais dos seus servidores. Existe um certo consenso no sentido de que a organização que não propiciar, a seus membros, condições para satisfação das suas necessidades, enfrentará problemas de motivação.

Novas metodologias são então estudadas e é importante ressaltar o contido no artigo de Hansen e Deimer: "Algumas empresas nos EUA começam a relacionar-se com os funcionários por meio de um programa de gerenciamento batizado de "business-to-employee" (da empresa para o empregado) ou B2E. Os primeiros resultados tem sido o moral mais alto e a reduções de custos." Os administradores devem buscar maiores detalhes desta metodologia, pois tem sido citada com freqüência por pesquisadores; contudo, isto é tema para outro estudo. Voltemos ao trabalho em questão.

Diante dos resultados obtidos, julga-se necessário introduzir uma nova ordem de pensar que seja interdisciplinar e uma preocupação com a ética, para firmar propósitos com valores humanos. Todos os métodos convergem para a eficiência e não para a cooperação humana e, muito menos, para objetivos humanos. Daí, o conflito organizacional (objetivos das organizações versus objetivos individuais dos seus participantes) merecer um tratamento profilático e preventivo. Assim, torna-se indispensável conciliar e harmonizar as duas funções básicas da organização industrial: a função econômica (produzir bens ou serviços para garantir o equilíbrio externo) e a função social (distribuir satisfação aos participantes para garantir o equilíbrio interno).

O comportamento organizacional necessita de algumas dimensões humanas, porque foi imposto, pelos teóricos clássicos, o valor quantitativo. Possui

uma imagem fragmentada do ser humano, que conduz ao reducionismo, ao imperialismo biológico, psicológico ou sociológico. Com isso, o comportamento organizacional desenvolveu-se para melhorar a produtividade e não para uma concepção do ser humano como indivíduo. O ser humano é muito mais complexo; é preciso restituir sua unidade e suas dimensões esquecidas, através de uma antropologia da organização, para reagrupar o conjunto de conhecimentos existentes sobre o ser humano, propondo deslocar o objeto de estudo sobre o fato humano, a partir dos conhecimentos desenvolvidos, colocando em cena as relações com o meio ambiente que interage com a organização.

Diante disso, julga-se de grande importância propor a adoção da abordagem do Grupo Humanismo e Gestão, que acentua o ser humano como uno, enquanto espécie, com características biopsicossociais ligadas à natureza e à cultura que o envolve, que sofre transformação, pois é ser genérico, enquanto espécie humana, mas se encarna em um ser concreto. A reflexão e a ação é o primeiro sistema de sinalização da humanidade concreta e o segundo, é a linguagem e o pensamento consciente, pois estabelece nossa singularidade enquanto espécie e enquanto indivíduo; é a base de todas as transformações sociais e de todos os desenvolvimentos que se conhece hoje nas ciências.

O homem através da relação vê seu desejo e sua existência reconhecidos ou não. O homem deve ser visto, tanto interna como externamente. O conjunto interdisciplinar de abordagens específicas possibilita formar uma imagem menos parcelada do indivíduo na organização, porque, dessa forma, poderá interpretar a realidade observada, buscando reconstruí-la em sua integralidade. Os seres humanos constroem seu mundo e seu universo social, influenciando-os reciprocamente. Na organização, observamos que pessoas em situações similares se comportam ou reagem de forma diferente umas das outras. Têm suas raízes no biopsicossocial de cada um, ou seja, na sua própria história, experiência e vivência.

É na relação com o outro que o ego se constrói. O outro é, ao mesmo tempo, um modelo, um objeto, uma sustentação ou um adversário. Toda interação é um modo de comunicação que faz aparecer a pessoa. Toda interação necessita de um modo de comunicação, então exige alguma forma de ritualização. A vida cotidiana é um teatro permanente de ritualização. Toda interação mobiliza processos psíquicos, que são a sua parte imersa e que acompanham toda palavra, todo discurso e toda ação. A significação que se dá a alguns gestos ou palavras deve ser inserida nos quadros psíquicos de onde surgiram. A organização mostra a parte estrutural e material, que remete às condições ecogeográficas, aos meios materiais para assegurar a função de produção de bens ou de serviços, e à parte simbólica, que remete ao universo das representações individuais e coletivas que dão sentido às ações, interpretam, organizam e legitimam as atividades e as relações que homens e mulheres mantêm entre si. As organizações, através da influência sobre as condutas individuais, sobre a natureza, sobre as estruturas socioeconômicas e a cultura, são elementos-chave da sociedade, e assim edificam uma ordem social mundial.

O conflito na organização surge quando uma parte percebe o “outro” como ameaça à sua satisfação, provocando uma reação. O conflito surge dessa relação em que cada parte tem necessidade da outra e que também exerce um certo poder de impor ao “outro” restrições, provocando uma certa incompatibilidade dos objetivos das partes. Percebe-se, na maioria das organizações, uma razoável divergência entre os objetivos individuais e organizacionais, causando conflitos. A análise sociopolítica mostra que cada grupo tenta dominar, na organização, parte do trabalho, ampliando sua incerteza e levando o outro a conhecer as suas exigências.

O modelo sistêmico define a organização como um conjunto de partes em

interação entre si e com o meio. Cada sistema organizacional depende do meio para sobreviver e deve, ao mesmo tempo, destacar-se dos outros sistemas para funcionar. O conflito é inevitável. As organizações sentem um processo de seleção natural (Darwin), onde só os sistemas fortes sobrevivem. Quando a sobrevivência da organização depende da colaboração de todos, então o conflito é prejudicial.

O Grupo Humanismo e Gestão esclarece que o conflito aparece de forma natural na organização. Saliencia o lado desejável do conflito para estimular idéias divergentes dos gestores visando alcançar resultados positivos. Assim, propõe gerir os conflitos em vez de, simplesmente, procurar solucioná-los. As ciências humanas tendem a separar a pessoa do ator. Os termos organização e ação estão sempre ligados. A ação na organização está orientada para um fim determinado. O poder intervém na hierarquia, na linguagem, na dominação e no simbólico. A obediência é central na tarefa de construção do poder organizacional.

CLEGG (In: CHANLAT, 1993, p.65) afirma que “O poder é inerente à autoridade e é legitimado através de regras.” Uma disciplina eficaz não admite desobediência às regras. O poder exprime-se nas práticas disciplinares e nas lutas que se opõem a elas. A ação estratégica é uma forma de dar a interpretação e definir as ações segundo os interesses em jogo, ou seja, manter a relação de poder. A importância deste trabalho está nas contribuições que o estudo do Grupo Humanismo e Gestão poderá trazer, significativamente, para aumentar a qualidade e a produtividade do trabalho realizado e, talvez, propiciar uma vida no ambiente de trabalho mais feliz e realizada. Deve-se enxergar além do que se apresenta e procurar ser acima do fazer, porque o resultado é vivificar este fazer e sobrepor o objeto ao artífice, no agir concomitantemente em busca do algo novo, burilado e humanizado. O indivíduo, de forma normal, almeja assumir maior responsabilidade pelo que faz, participar das decisões sobre o que fazer, conquistar mais autonomia e respeito por sua condição profissional. E a organização é o ambiente onde ele tenta obter a satisfação dessas necessidades.

A humanização das condições de trabalho constitui valores básicos do ser humano enquanto “ser” que se expressa pelo trabalho. A atual prática administrativa não aceita aplicar conceitos mecanicistas e racionais que subtraem do trabalhador suas melhores qualidades individuais, nem padronizar seu comportamento restando seu melhor potencial criativo. Cada pessoa tem motivos diferentes para orientar seu comportamento na busca para satisfazer seus desejos e carências internos. O uso dos estímulos externos para se obter a satisfação do servidor, não é essencial para o êxito da organização; há necessidade de se colocar a pessoa em movimento e liberar o seu potencial criativo. Para que as pessoas possam produzir mais e melhor é necessário respeitar suas diferenças individuais, garantir a elas um trabalho que lhes permita conciliar seus objetivos individuais com os objetivos organizacionais. O alicerce das organizações é construído a partir das pessoas que delas fazem parte, considerando-se as diferenças de cada uma, seus valores e maneiras próprias, modificando-se a velha premissa de adaptá-las à organização.

Já é possível perceber a importância de se adotar, na área dos recursos humanos, a abordagem do Grupo Humanismo e Gestão, uma vez que seus pressupostos básicos estão longe de constituir preocupação dos atuais gestores e, pelos princípios gerais apresentados. É possível também se visualizar a riqueza e a amplitude dessa abordagem pelas ações hoje consideradas fundamentais que é a inserção dos aspectos subjetivos nas organizações.

REFERÊNCIAS

AQUINO, Cléber Pinheiro. *Administração de recursos humanos: uma introdução*. São Paulo: Atlas, 1979.

CABRAL, Augusto César de Aquino. *Análise organizacional: as organizações e sua teoria*. Fortaleza, 1996.

CHANLAT, Jean-François. *O Indivíduo na organização: dimensões esquecidas*. v.1, 2.ed. São Paulo: Atlas, 1993.

_____. *O Indivíduo na organização: dimensões esquecidas*. v.II. São Paulo: Atlas, 1993.

_____. *O Indivíduo na organização: dimensões esquecidas*. v.III. São Paulo: Atlas, 1996.

CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução à teoria geral da administração*. 4ed. São Paulo: Makron Books, 1993.

CLEGG, Stewart. Poder, linguagem e ação nas organizações. In: CHANLAT, Jean-François. *O indivíduo na organização: dimensões esquecidas*, v.I, São Paulo: Atlas, 1993.

DEVEREUX, G. Ethnopsychanalyse complémentariste. Paris: Flammarion, 1972. In: CHANLAT, Jean-François. *O indivíduo na organização: dimensões esquecidas*, v.I. São Paulo: Atlas, 1993.

FAYOL, Henri. *Administração industrial e geral*. São Paulo: Atlas, 1950.

HANSEN, Morten; T. E DEIMER; Michael S. Gerenciamento B2E. *Revista HSM*.

FERREIRA, Ademir A. et al. *Gestão empresarial: evolução e tendências da moderna administração de empresas de taylor aos nossos dias*. São Paulo: Pioneira, 1997.

LODI, João Bosco. *História da administração*. São Paulo: Pioneira, 1971.

MATTOS, Ruy. *De recursos a seres humanos: o desenvolvimento humano na empresa*. Brasília: Livre, 1992.

MATOS, Francisco Gomes. *Desburocratização: renovação da empresa*. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1980.

NADLER, David A. et al. *Arquitetura organizacional: a chave para a mudança empresarial*. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1995.

RONDEAU, Alain. A gestão dos conflitos nas organizações. In: CHANLAT, Jean-François. *O indivíduo na organização: dimensões esquecidas*, v.III. São Paulo: Atlas, 1996.

SIKULA, Andrew F. *Administración de recursos humanos en empresas*. Lima: Editorial Limusa, 1989.

SCHEIN, Edgar H. *Psicologia Organizacional*. 3.ed. Rio de Janeiro: PHB, 1982.

TAYLOR, Frederick W. *Princípios de administração científica*. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1963.