

# CAPITAL HUMANO: A VANTAGEM COMPETITIVA\*

Luciano Gonzaga Vanderley\*\*

## RESUMO

**D**e uma maneira geral, o potencial das pessoas nas organizações não têm 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 personalizam-na, fazendo-a distinguir-se de todas as demais. 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 resgatar o sentimento de realização do homem no trabalho. O estudo do Grupo Humanismo e Gestão poderá contribuir, significativamente, para aumentar a qualidade e produtividade dos trabalhos realizados e, talvez, propiciar uma vida no trabalho mais feliz e realizada.

## ABSTRACT

**I**n general, people's potential in the organizations have not been used properly; under a culture of optimization of profits and reduction of costs they have been compelled to a bureaucratic performance without innovation or creativity. A organization needs competent and creative people in order to face the difficulties of actual markets. The workers can become elements of results leverage of inside the organization and can constitute a competitive advantage that represents something else that the organization offers to the market. Furthermore, the workers can make a company different by personalizing it, by making it distinguish of all the other organizations. From the lectures on administrative theories, it can be perceived that the man was presented, generally, in a secondary level and, from this uneasiness, appears the need to rescue the sense of realization of the man at work. The work of the group 'Humanismo e Gestão' could contribute significantly to the improvement of quality and productivity at work and maybe allow a work life more happy and fulfilling.

\* Artigo extraído da Dissertação de Mestrado em Administração.

\*\* Professor, Psicólogo, Especialista em Gerência Geral, Mestre em Administração e Doutorando em Psicologia pela Universidad del Salvador (Buenos Aires - Argentina).

## INTRODUÇÃO

**D**e uma maneira geral, o potencial das pessoas nas organizações não têm 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.

A sociedade brasileira vive um momento de profundas transformações sócio-econômicas, 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 retirada, também, a parte humana do trabalhador; com isso, extrai-se, também, a possibilidade de 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 personalizam-na, fazendo-a distinguir-se de todas as demais. Para que isso aconteça, é necessário que as pessoas sejam selecionadas, integradas socialmente, treinadas, desenvolvidas, lideradas, motivadas, comunicadas, avaliadas, remuneradas, recebam feedback de seu desempenho, participem das decisões que as afetem direta ou indiretamente e possam externar suas opiniões.

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 paradigma para ampliar o lucro das empresas. Como 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 (ausência de satisfação profissional 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 possível levantar o seguinte problema de pesquisa: 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 deste trabalho 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 produtividade dos trabalhos realizados e, os resultados deste estudo talvez possa propiciar uma vida no trabalho mais feliz e realizada.

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.

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) por 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, cuja principal acentuação "*refere-se à descoberta de idéias e intuições, familiarizar-se com o fenômeno ou conseguir nova compreensão deste, freqüentemente para poder formular um problema mais preciso de pesquisa ou criar novas hipóteses*" (Selltiz, 1974, p. 5).

Muitos estudos exploratórios têm como objetivos a formulação de um problema para investigação mais exata ou para a criação de hipóteses; aumentar o conhecimento do pesquisador acerca do fenômeno que deseja investigar em estudo posterior, mais estruturado, ou da situação em que pretende realizar tal estudo; o esclarecimento de conceitos; o estabelecimento de prioridades para futuras pesquisas; a obtenção de informação sobre possibilidades práticas de realização de pesquisas em situações de vida real; apresentação de um recenseamento de problemas considerados urgentes por pessoas que trabalham em determinado campo de relações sociais (Selltiz, 1974, p. 59). Este é o principal motivo para adotar o estudo exploratório nesta pesquisa.

A pesquisa consistiu numa breve retrospectiva histórica das abordagens administrativas, levando em consideração a questão em estudo.

## REFERENCIAL TEÓRICO

### AS ORGANIZAÇÕES

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 aplicada 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.

### O HOMEM NAS ORGANIZAÇÕES TRADICIONAIS

Nas teorias administrativas examinadas, observa-se, de uma maneira geral, uma hegemonia de valores econômicos em detrimento de valores humanistas. O homem é considerado como mais um recurso organizacional para maximizar o lucro e minimizar os custos e 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 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 cargo e posição através de incentivo material e salarial na busca da máxima eficiência. Essa teoria considera as pessoas como detentores 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 necessário uma evolução nas teorias administrativas, que conduzisse, 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 num 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."

## ○ HOMEM NAS ORGANIZAÇÕES MODERNAS

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 as necessidades individuais e coletivas.

As duas perspectivas só interessam quando combinadas para criar organizações orientadas para o trabalho e à satisfação das pessoas, ambas, condições indispensáveis na construção do perfil da organização moderna.

Verificou-se, nos principais modelos da organização moderna supramencionados, que a perspectiva social-cultural de Nadler, que se preocupa com o indivíduo e parte do pressuposto que as organizações existem para satisfazer as 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 terciarização de alguns países, as 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 sendo questionados o ensino e formação dos gestores de negócios, 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 pesquisadores 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. 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 a 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, 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.

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, objeto de estudo, pesquisa e reflexão.

O relatório da Fundação Ford, há mais de vinte e cinco anos, 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 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 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, numa situação de fato na realidade.

Uma característica da espécie humana é pensar e agir. A reflexão e a ação é o primeiro sistema de sinalização da humanidade concreta. O segundo sistema é a linguagem e o pensamento consciente. A linguagem, faculdade de expressar em palavras a realidade, permite aceder 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. A organização é um lugar propício à 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 simbólico.

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 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, 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 organização, porque, dessa forma, poderá interpretar a realidade observada, buscando reconstruí-la em sua integralidade. 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.

Segundo Clegg (in: Chanlat, 1993, p. 48-51), as ciências humanas tendem separar a pessoa do ator. Os termos organização e ação estão sempre ligados. Na organização, a ação é concreta entre numerosas subjetividades, no indivíduo, 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.

Clegg afirma que "O poder é inerente à autoridade e é legitimado através de regras" (in: Chanlat, 1993, p. 64). Uma disciplina eficaz não admite desobediência às regras. 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 provocar uma reação. Então, surgem neste conceito algumas características do conflito: interdependência, 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 provoca a frustração; e é na interação social que aparecem os conflitos.

O referido autor realizou algumas considerações sobre a evolução do pensamento administrativo em relação à noção do conflito utilizando quatro modelos principais: o racional, de relações humanas, o político e o sistêmico.

Taylor, Fayol e outros que contribuíram para racionalizar a organização pouco preocuparam-se 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 humano no trabalho não tem origem apenas no econômico-racional, mas na dimensão psicossocial. A dinâmica 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, reduzirá o conflito à medida 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.

## CONCLUSÃO

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 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.

Diante dos resultados obtidos, julga-se necessário introduzir uma nova ordem de pensar 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 instalado, 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 interagem 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.

O homem através da relação vê seu desejo e sua existência reconhecidos ou não. 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, que acompanham toda palavra, todo discurso e toda ação. A significação que se dá a alguns gestos, palavras deve ser inserida nos quadros psíquicos 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 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. 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.

O Grupo Humanismo e Gestão esclarece que o conflito aparece de forma natural na organização. Salienta o lado desejável do conflito para estimular idéias divergentes dos gestores para alcançar resultados positivos. Assim, propõe gerir os conflitos em vez de, simplesmente, procurar solucioná-los.

A importância deste trabalho está nas contribuições que o estudo do Grupo Humanismo e Gestão poderá contribuir, significativamente, para aumentar a qualidade e produtividade dos trabalhos realizados e, talvez, propiciar uma vida no trabalho mais feliz e realizada.

Eis uma necessidade iminente: a busca da unidade no trabalho, evitando-se o esvair-se do ser no fazer. 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 internas. O uso dos estímulos externos para se obter a satisfação do servidor, não são essenciais 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 se visualizar a riqueza e a amplitude dessa abordagem pelas preocupações hoje consideradas fundamentais que é a inserção dos aspectos subjetivos nas organizações.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

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*, volume I, 2ª ed., São Paulo: Atlas, 1993;

*O Indivíduo na organização: dimensões esquecidas*, volume II, São Paulo: Atlas, 1993;

*O Indivíduo na organização: dimensões esquecidas*, volume III, São Paulo: Atlas, 1996;

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

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

- DEVEREUX, G. *Ethnopsychanalyse complémentariste*. Paris: Flammarion, 1972. In: CHANLAT, Jean-François. O indivíduo na organização: dimensões esquecidas, volume I, São Paulo: Atlas, 1993;
- FAYOL, Henri. *Administração industrial e geral*. São Paulo: Atlas, 1950;
- FERREIRA, Ademir A. et alii. *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*. 3ª Ed., São Paulo: Atlas, 1980;
- NADLER, David A. et alii. *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, volume III, São Paulo: Atlas, 1996;
- SELLTIZ, et alii, *Métodos de pesquisa nas relações sociais*. São Paulo: EPU, 1974;
- SIKULA, Andrew F. *Administración de recursos humanos en empresas*, Lima: Editorial Limusa, 1989;
- SCHEIN, Edgar H. *Psicologia Organizacional*. 3ª Ed., Rio de Janeiro: PHB, 1982;
- TAYLOR, Frederick W. *Princípios de administração científica*. 5ª Ed., São Paulo: Atlas, 1963;