

## **A ADMINISTRAÇÃO E A GESTÃO DE PESSOAS COMO FERRAMENTAS DE HUMANIZAÇÃO DO CAPITALISMO**

Luiz Ricardo Rodrigues Maciel (G-UEM)

Romilda Ramos de Araújo (UEM / Faculdade Cidade Verde)

---

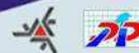
### **REFERÊNCIA**

MACIEL, L.R.R.; DE ARAÚJO, R.R. A Administração e a Gestão de Pessoas como Ferramentas de Humanização do Capitalismo. **CADERNO DE ADMINISTRAÇÃO**. v. 16, n.1, p. 64-74, jan/jun. 2008.

### **RESUMO**

Dentre as inúmeras mudanças que caracterizam as organizações de trabalho, tem-se o que se denomina por 'empregabilidade', ou seja, o profissional deverá estar sempre qualificado, atualizado e condizente com as necessidades do mercado e das empresas. Para que o trabalhador satisfaça e enquadre-se nos critérios de empregabilidade, ele necessita apresentar disposição para arriscar-se, flexibilidade e capacidade de adaptação a novas funções, atitude de zelo pelo crescimento pessoal, habilidade para utilizar conhecimentos novos, curiosidade intelectual e inquietação permanente. São essas algumas das demandas da Gestão de Pessoas atualmente. Há que se refletir se a exigência por tal 'qualificação' não está apenas a serviço da produtividade da empresa, em que o capital busca apropriar-se das qualidades sócio-psicológicas do trabalhador coletivo por meio de novas formas de gestão.

**Palavras-chave:** Gestão de Pessoas. Mercado de trabalho. Competitividade. Qualificação.



## 1 INTRODUÇÃO

A difusão das chamadas ‘novas tecnologias’, juntamente com o aumento da globalização da economia mundial, vem impondo mudanças radicais tanto nas relações entre nações e no comércio internacional, como nas estruturas produtivas e organizacionais. Assim, a nova geração e incorporação de equipamentos e processamento de dados e informações, bem como a implementação generalizada de diversos avanços tecnológicos advindos da tecnologia da informação e da internet, faz do ambiente de trabalho um local em que se pode avaliar o nível de competitividade da empresa.

O que se observa é que, forçada pela crescente competitividade entre as empresas e pela rápida expansão da tecnologia, a gestão dos negócios passa por radical transformação. E segundo Malvezzi (2000), não se trata apenas de algumas alterações que aperfeiçoem o instrumental de gestão ou de uma reformulação de bases ontológicas e epistemológicas, mas da inserção dos negócios no processo de globalização. Esta é uma tendência já conhecida que provavelmente crescerá em intensidade nos próximos anos e que está afetando não só os negócios, mas todas as instituições como o emprego, a família, a religião e o governo.

Nas organizações, as mudanças caracterizam-se basicamente por: diminuição dos ciclos de produção, mudança na divisão e relações de trabalho dentro das empresas, consolidação das tecnologias da computação e da informática, polivalência e treinamento dos trabalhadores como requisitos essenciais aos novos processos produtivos.

Dos trabalhadores, exigem-se novas habilidades, atualização de competências, controle dos resultados, autonomia, flexibilidade e criatividade num processo contínuo de qualificação que o obriga a apresentar conhecimentos e habilidades sempre renovados para acompanhar o ritmo acelerado das mudanças.

Neste sentido, a área que tange a Gestão de Pessoas também é atingida pelos impactos de todas essas transformações e precisa estar constantemente se reformulando e se adequando de forma a atender as demandas exigidas pelo mercado. Assim, uma nova terminologia e status vêm sendo absorvidos com o intuito de demonstrar a ‘importância’ dos indivíduos trabalhadores para a empresa. Sem o intuito de ser demasiadamente cético ao que ocorre na lógica organizacional, parece que o discurso ainda continua a ser um tanto quanto incoerente com a prática. Isso não quer dizer que as empresas não se modernizaram e que não atendem uma maior gama de necessidades de seus trabalhadores, ao contrário, muitas empresas conseguem suprir inúmeros pontos de melhoria da qualidade de vida tanto no ambiente de trabalho como na vida pessoal de seu trabalhador. Porém, a questão vai além destas aparentes benesses, as empresas tem focado seus discursos em uma política com uma ‘nova ética do compartilhamento dos riscos’ e neste contexto, há uma maior cobrança de desempenho e de um maior engajamento com o trabalho e, conseqüentemente, com a empresa. Esse novo *modus operandi* têm movido os trabalhadores a se tornarem coparticipantes dos lucros [mas também] e das perdas, tornando-os corresponsáveis pelo sucesso ou não da empresa. É, pois, necessário refletir criticamente sobre tais questões e seus impactos na Gestão de Pessoas.

## 2 TRABALHO, INDIVÍDUO E CAPITALISMO

Interessa-nos saber como a estrutura da classe trabalhadora e a mudança nos meios de produção ocasionaram transformações no modo de administrar as organizações. Sendo assim, faz-se necessário entender como está situado o papel do administrador nesse contexto, onde é visível o antagonismo de classes: “proletariados versus capitalista”.



Outra questão que merece destaque é verificar qual o papel do administrador na seleção e recrutamento de indivíduos da classe assalariada. Harry Braverman em sua obra “Trabalho e Capital Monopolista”, define classe assalariada como aquela que:

[...] com base na sua ‘relação com os meios de produção’, como aquela classe que não possui, ou, pelo contrário, tem acesso à propriedade dos meios de trabalho, e deve vender sua força de trabalho à classe possuidora dos meios de trabalho. (BRAVERMAN, 1987, p.32).

Na obra “O Capital”, Marx comenta sobre os processos de produção na sociedade capitalista. Segundo ele, estes são constantemente transformados por causa da acumulação de capital, ou seja, os processos de trabalho e a redistribuição do mesmo se modificam.

A evolução do capitalismo ocasionou ao trabalhador a insatisfação. “[...] não tanto na incapacidade do capitalismo de proporcionar trabalho, mas quanto ao tipo de trabalho que ele proporciona” (BRAVERMAN, 1987, p.23). Dessa forma, foi preciso a evolução da Administração de Recursos Humanos, Psicologia do Trabalho e Sociologia Organizacional, para tentar amenizar esse descontentamento e encobrir a inevitável e eterna separação entre administradores e administrados. Diante dessa insatisfação do trabalhador e das condições de trabalho oferecidas, foram propostos diversos meios para amenizar a situação e assim transparecer ao trabalhador que ele pode ter “qualidade de trabalho” ao mesmo tempo em que é explorado pelo capitalista. Na opinião de Braverman (1987, p.41), para enfrentar tais problemas foram implantados: “Entre as terapêuticas aconselhou-se ampliação, atribuições novas, rodízio, grupos ou equipes de trabalho, consulta ou participação de trabalhadores, bônus a grupos e participação nos lucros [...]”. Nesse sentido originou-se a discussão sobre a “qualidade do trabalho” na esperança de impedir o aumento de insatisfação dos indivíduos explorados pelo capitalista.

Portanto, cabe a Administração “gerar” essa “qualidade do trabalho”, visto que:

O administrador está habituado a conduzir processos de trabalho numa seqüência de antagonismo social e, de fato, jamais o conheceu de outro modo. Os gerentes de empresa nem esperam nem confiam alterar essa situação por um único golpe; pelo contrário, interessam-se em melhorar a situação apenas quando interfere no funcionamento ordenado de suas fábricas, escritórios, armazéns e empórios. Para o gerente de empresa isso apresenta um problema em custos e controles, não quanto a ‘humanização do trabalho’. (BRAVERMAN, 1987, p.41).

Em outras palavras, o Administrador só irá se preocupar com a “qualidade do trabalho” quando surge a insatisfação em seus funcionários, que pode ser visualizada pelo absenteísmo quando, “[...] ausências dos empregados provocam certas distorções quando se refere ao volume e disponibilidade da força de trabalho” (CHIAVENATO, 1999, p.68). Também ressalta Chiavenato (1999, p.69), “[...] o absenteísmo é afetado pela sua motivação para o trabalho, além de fatores internos e externos ao trabalho. [...] A quantidade e duração das ausências estão relacionados com a satisfação no trabalho”. Outra forma de perceber a insatisfação do trabalhador pode ser levando em consideração a rotatividade de pessoal, fluxo de entradas e saídas de pessoas em uma organização.

Dentre as variáveis internas estão a política salarial e de benefícios que a organização oferece, o estilo gerencial, as oportunidades de crescimento interno, o desenho dos cargos, o relacionamento humano, as condições físicas e psicológicas de trabalho. (CHIAVENATO, 1999, p.70-71)

Braverman (1974) tece considerações sobre o significado de trabalho para o Burguês (o senhor do trabalho de outros). Na opinião deste autor “[...] qualquer outro meio de executar



uma tarefa, porque para ele, vapor, cavalo, água ou músculo humano que movem seu moinho são vistos como equivalentes, como ‘fatores de produção’”. (BRAVERMAN, 1987, p.54).

Para o indivíduo poder comer, beber, vestir-se, ter moradia é necessário se assalariar, quer dizer, vender sua força de trabalho ao detentor dos meios de produção, já que os trabalhadores são separados dos meios com os quais a produção é realizada e estão livres de constrições legais, tais como servidão ou escravidão. Faz-se necessário, portanto, a compra do trabalho pelo empregador por meio de um contrato de trabalho.

Nessa “compra de trabalho”, aquisição de mais uma ferramenta que se resume ao capitalista a “músculos” e “potencial” para resolver problemas, o capitalista ao comprar o trabalho do indivíduo está comprando um potencial subjetivo, pois o ser humano é diferente de uma engrenagem, por mais que o capitalista o veja dessa forma. O indivíduo é influenciado por pressupostos de sua história passada e por um potencial infinito.

A moeda do trabalho tem o seu averso: ao comprar a força de trabalho que pode fazer muito ele está ao mesmo tempo comprando uma qualidade e quantidade indeterminadas. O que ele compra é infinito em potencial, mas limitado em história passada, por suas condições sociais gerais sob as quais trabalham, assim como pelas condições próprias da empresa e condições técnicas do seu trabalho. O trabalho realmente executado será afetado por esses e muitos outros fatores, inclusive a organização do processo e as formas de supervisão dele, no caso de existirem. (BRAVERMAN, 1987, p.58).

Diante disso, a Administração de Recursos Humanos, comumente conhecida como Gestão de Pessoas deve preocupar-se com a seleção, adestramento, manipulação, pacificação e ajustamento da “mão-de-obra”, para adaptá-la aos processos de trabalho, assim organizado, ou seja, realizar a manutenção da maquinaria humana. No ajustamento dos trabalhadores a funções e cargos, cabe a habituação do trabalhador ao trabalho, utilizando-se de meios manipulativos, visto que, “[...] como em todo funcionamento do sistema capitalista, a manipulação vem em primeiro lugar e a coerção é mantida na reserva” (BRAVERMAN, 1987, p.133).

Da mesma forma, a força de trabalho humana é adaptada à organização de acordo com particularidades que se assemelham e que são mais próprias das atividades a serem desenvolvidas no cargo. Assim como, o capitalista adquire uma máquina com tais especificações técnicas e utilidades, este buscará um trabalhador no mercado de recursos humanos que está mais apto e que possui as melhores qualificações. Tem-se aqui, uma concepção de os mais aptos terão condições de sobreviverem melhor e por mais tempo dentro do sistema capitalista.

Para Engels (1983), essa sobrevivência é, portanto, a concorrência explícita pela qual os indivíduos do mercado de trabalho concorrem entre si, para manter sua “sobrevivência”. Observa ainda, que entre a seleção natural de Darwin e a luta de classes existe uma continuidade essencial à evolução da natureza, da sociedade.

As vantagens nas condições naturais ou artificiais de produção decidem agora a existência ou inexistência dos capitalistas individuais, assim como de indústrias e países inteiros. Aquele que cai é, sem remorsos, posto de lado. É a luta darwiniana do indivíduo pela existência, transferida da natureza para a sociedade com violência intensificada. As condições da existência natural do animal aparecem como o termo final do desenvolvimento humano. (ENGELS, 1983, p.63)



O sistema capitalismo gera excedente, não apenas de bens de consumo, mas também de trabalhadores. Esse excedente de trabalhadores no mercado de recursos humanos é consequência da mecanização e aumento constante da produtividade por meios organizacionais e técnicos que eliminam postos de trabalho, aumentando dessa forma, o chamado exército de reserva. Para o funcionamento do capitalismo, é necessário esse exército de reserva, uma reserva de gente pobre que pode ser utilizada e desprezada à vontade do capitalista. Assim, “[...] candidatos concorrem entre si para conseguir as poucas vagas que surgem, apresentando propostas salariais mais baixas ou candidatando-se a cargos inferiores às suas qualificações” (CHIAVENATO, 1999, p.84).

O desenvolvimento da tecnologia interfere intimamente no tamanho desse exército de reserva, como descreve Braverman (1987, p.204):

E a oferta de trabalho, inclusive o tamanho do exército de reserva de trabalhadores à caça de trabalho, depende em parte da mecanização da indústria, que transforma trabalhadores empregados em trabalhadores excedentes.

Os efeitos dessa mecanização e criação de novas técnicas para se produzir mais com menos indivíduos, faz com que haja o aumento do capital disponível para reinvesti-lo em mais maquinarias, serviços e matérias-primas. Observa-se que os custos de produção são representados cada vez mais por custos de depreciação da maquinaria do que por assalariados.

Vivenciou-se em décadas passadas os Movimentos Feministas, onde mulheres buscavam direitos iguais, trabalho digno, salários compatíveis, etc. Esses movimentos foram intimamente ligados à perda do poder aquisitivo das famílias. Nesse contexto, ocorreu a necessidade de mais um membro da família participar do mercado de recursos humanos. Se antes o sustento provinha do chefe de família (o pai), agora este já não consegue dar condições adequadas para sustentar os filhos, da casa, etc. Deste modo, observa-se que as mulheres vêm participando do mercado de trabalho numa taxa rapidamente crescente por todo este século passado. Para a família proletariada poder manter-se com as costumeiras e inevitáveis necessidades de subsistência, necessita agora possuir dois ou mais membros da família no trabalho ao mesmo tempo. Assim, uma parcela cada vez maior de trabalho humano é incorporada ao capital, aumentando seu exército de reserva.

Para Marx um dos tipos do exército de reserva é o denominado estagnário, e este se encaixa perfeitamente ao contexto atual, pois compreende a mão-de-obra ativa, que possui um emprego sumamente irregular, eventual, marginal, possuindo dessa forma os menores salários, devido à competição das massas de trabalhadores, empregos instáveis. Assim, as condições de vida desse grupo estão abaixo do padrão do resto da classe trabalhadora.

Compreende-se, portanto, que o sistema capitalista é dividido em duas classes distintas: o Burguês (detentor dos meios de produção) e o Proletariado (possuidor da força de trabalho que para sobreviver tem que vendê-la). No entanto, no capitalismo a desigualdade das rendas entre proletariados é inerente ao regime de trabalho assalariado. O trabalho é comprado como mera mercadoria a certo preço ou salário. Assim, o salário além de servir para cobrir as despesas de sobrevivência básica, deve também satisfazer algumas necessidades determinadas socialmente que possam manter o trabalhador relativamente contente e que visem, evidentemente, o crescimento econômico.

Entretanto, o que se tem na prática é que o salário oferecido pelo capitalista a certas funções, muitas vezes são insuficientes para cobrir um “salário vida”, isto é, menos que o necessário para que o trabalhador possa manter sua prole, permitindo sua subsistência e reprodução da força de trabalho. Assim, como existem diferentes tipos de trabalhos e tais requerem



diferentes tipos de educação e qualificação, os salários devem ser distintos para as diferentes categorias de trabalhadores. O sistema capitalista assegura a desigualdade de acesso à hierarquia qualificada dentro da classe operária, graças à desigualdade de acesso à educação e à qualificação. Essa desigualdade de salários é muito útil, pois serve de estímulo aos trabalhadores a se esforçarem cada vez mais para almejar um nível aquisitivo mais elevado. Nota-se claramente esse “estímulo dos trabalhadores”, quando os pais lutam para melhorar o meio ambiente de seus filhos, confiando assim, em proporcionar-lhes os meios para que se ascendam socialmente, ofertando educação de qualidade, portanto melhor qualificação.

O administrador, gerente ou executivo, funcionário, não possuidor dos meios de produção, ou seja, não proprietário da organização, é mais um proletariado que participa dentro da mesma classe a uma categoria diferente, a de organizar e administrar uma empresa capitalista. São os dirigentes da indústria, agem “profissionalmente” para o capital. Possuem tanto quando o operário, uma forma de emprego assalariado. O capitalista contrata sua “força de trabalho”, cuja função é atuar para aumentar o capital. Esse executivo é contratado por um processo de seleção para representar o capitalista, supervisionar e organizar os trabalhos da população trabalhadora.

Assim, embora a camada gerencial continue a ser retirada dentre os dotados de capital, família, relações, e outros vínculos na rede da classe como um todo, ela não está vedada a alguns que podem ascender de outras classes sociais, não mediante aquisição de riqueza, mas mediante cooptação de seu talento por parte da organização capitalista a que servem. (BRAVERMAN, 1987, p.221)

Não são as máquinas as responsáveis pelo erro social observado até então, nem a existência dos serviços que o capitalista presta à sociedade, mas a forma como o sistema capitalista de produção está pautada e as condições sob as quais eles são utilizados que ocasionam a deteriorização social. Os “[...] serviços sociais que deveriam facilitar a vida em sociedade e a solidariedade social têm efeito contrário [...]” (BRAVERMAN, 1987, p.240). Conforme se tem presenciado, os serviços da tecnologia capitalista facilitam a vida do indivíduo, isto é uma realidade, porém, por outro lado, os indivíduos estão cada vez mais presos a essa tecnologia e têm de se adaptar para ser “o mais apto”, ad infinitum.

O desenvolvimento do modo capitalista de produção trouxe uma necessidade cada vez maior de qualificação do trabalhador. Assim, a Administração de Gestão de Pessoas da organização, busca os mais aptos, aqueles com melhor “qualificação”, “instrução” e “educação”, termos bastantes vagos. Enquanto que, a deterioração do trabalho e o gabarito pelo qual é medido tais requisitos para esse indivíduo “qualificado” desempenhar funções que exigem poucos dias ou semanas de preparo. Mas, como existe um exército de excedentes gigante e como “só o mais apto sobrevive”, deve o administrador desempenhar a função de “seletor natural” e assim, continuar o ciclo vicioso do sistema capitalista.

### **3 MUDANÇAS NO AMBIENTE DE TRABALHO E SUAS IMPLICAÇÕES NAS PRÁTICAS DE RH**

Configura-se, hoje, um contexto instável, de transformações aceleradas e de transnacionalização da produção, que tem impacto direto nas relações de trabalho. Isso ocorre de formas profundamente desiguais e diferenciadas, nacionais, regionais ou setorialmente, nos países centrais e nos periféricos, afetando formas tradicionais de produção, modificando hábitos de consumo, valores, acarretando, conseqüentemente, grande impacto nas organizações de trabalho. Dessa forma, as rápidas transformações na produção de bens e



serviços acabam por causar efeitos jamais imaginados. Novas tecnologias e formas de gerenciamento na produção promovem o aumento da produtividade que elimina, com a automação, postos de trabalho, gerando o chamado exército de reserva. As divisões de trabalho se alteram, surgem novos campos de trabalho, grandes contingentes de trabalhadores industriais são expulsos para o setor terciário da economia ou para o chamado “setor informal”, ou, ainda, são totalmente excluídos do mercado de trabalho, criando o desemprego estrutural e a exclusão.

Sem dúvida, as mudanças no mundo do trabalho trouxeram, e ainda trazem, profundas conseqüências nas relações de trabalho, bem como na relação intrínseca com a vida cultural do conjunto da sociedade, visto que, a mudança nas circunstâncias dos processos de produção, muda também suas condições subjetivas com implicações para a organização da vida social. A questão que se coloca é a de como fazer com que tal produtividade e capacidade tecnológica sejam usadas em benefício da qualidade de vida das populações e não para a maximização do lucro a custo da precarização das relações de trabalho ou do desemprego. Ou, de outro modo, que novos direitos e formas de organização social do trabalho são necessários para fazer frente a esse novo modelo de organização da produção, de modo a garantir a todos os direitos de cidadania e de seu bem-estar físico e emocional.

O processo da globalização e o desenvolvimento tecnológico alteraram, substancialmente, as relações de trabalho e as formas de produção. De acordo com Malvezzi (2000), as características de todo esse processo de mudança, podem ser sintetizados da seguinte forma:

1. Uma compressão de espaço tempo;
2. Falta de controle sobre a incorporação de tecnologia e capital nas relações de mercado;
3. Imprevisibilidade de movimentos sociais, políticos e econômicos, limitando a possibilidade de planejamento;
4. Contínuo bombardeio de significantes limitando a autonomia da subjetividade;
5. Possibilidades de se experimentar e viver distintas identidades.

Assim, a empresa do século XXI será organizada em torno de seus processos e centrará seus esforços em seus clientes. Ela será ágil e enxuta, seus jobs (cargos, tarefas e papéis) exigirão: conhecimento do negócio, autonomia de decisões, responsabilidades e habilidades na tomada de decisões. Ao mesmo tempo, portanto, em que novas palavras aparecem no cotidiano, como empregabilidade, trabalho por projetos, trabalho virtual, convive-se com o desemprego, com a multiplicidade de formas diferenciadas de trabalho e de ocupação, com a insegurança e com a incerteza em relação ao futuro. Novas profissões aparecem, outras tendem a desaparecer, outras, ainda, se transformam. A valorização e remuneração das profissões e dos serviços têm mudado em função das novas demandas do mercado.

Cada vez mais se exige que o trabalhador satisfaça e enquadre-se nos critério de empregabilidade que podem ser explicitadas da seguinte forma: disposição para arriscar-se, flexibilidade e capacidade de adaptação a novas funções, atitude de zelo pelo crescimento pessoal, habilidade para utilizar conhecimentos novos, curiosidade intelectual e inquietação permanente, habilidade para lidar com pessoas (comunicabilidade), capacidade de equilibrar vida pessoal e profissional, habilidade para lidar com pressão e a concorrência.

Neste aspecto, não podemos deixar de refletir sobre o papel da educação na preparação do novo perfil do trabalhador. As novas exigências do mercado sobre o perfil do trabalhador expressam a materialidade histórico-social das relações sociais de produção e relações políticas.



[...] Os novos conceitos abundantemente utilizados pelos homens de negócio e seus assessores - globalização, integração, flexibilidade, competitividade, qualidade e defesa da educação geral, formação polivalente e “valorização do trabalhador” - são imposição das novas formas de sociabilidade capitalista tanto para estabelecer um novo padrão de acumulação quanto para definir as formas concretas de integração dentro da nova reorganização da economia mundial (FRIGOTTO, apud MAGALHAES, 1997, p. 45).

Hamel (2002, p. 40), aponta três qualidades indispensáveis para que um negócio seja capaz de sobreviver neste mundo descontínuo. Tais qualidades – das pessoas e das organizações – são fundamentais para a sobrevivência das organizações do futuro.

- Organizações cheias de criatividade;
- Pessoas cheias de coragem para experimentar coisas novas, assumir riscos pessoais;
- Conexões. Todo os profissionais e empresas precisam ter acesso a toda economia globalizada, para aprender onde for possível aprender.

Pode-se afirmar que, a empresa hoje, se constitui num todo, refletida em cada uma de suas partes. Qualquer pessoa que faça parte de uma organização é seu representante, independente de seu nível hierárquico; todos são importantes. É primordial, então, considerar quais são os sentidos do trabalho em um contexto marcado por profundas transformações.

Pode-se observar no interior das organizações cada vez a busca por certa regularidade, por uma ordem que amenize a angústia e a ansiedade características dos tempos modernos, com um nível de exigências em termos de conhecimentos e perfeição, humanamente impossível de se alcançar. O homem vai sendo, assim, engendrado nessa dinâmica social, sem se dar conta de que está se deixando levar por algo que, sem qualquer dúvida, é muito mais forte que ele e contra o qual é muito difícil lutar, especialmente de forma individual.

Para Guattari (apud LAZZAROTTO, 1996, p. 67), a explicação para esta imobilização decorre da existência de uma

[...] ordem em nossa sociedade que produz os modos das relações humanas até em suas representações inconscientes, fabricando a relação do sujeito com o mundo e consigo mesmo, nos modos como se trabalha, como se é ensinado, como se ama, etc. Aceitamos tudo porque partimos do pressuposto de que esta é a ordem do mundo, ordem que não pode ser tocada sem que comprometa a própria idéia de vida social organizada.

Fica explícito, então, que a “ordem” imposta pelo capitalismo e as transformações geradas pela globalização e pela revolução tecnológica, que alteraram intrinsecamente a categoria trabalho, seja na reorganização da empresa e das profissões, seja na desorganização advinda do subemprego, do trabalho temporário, também alterou a reorganização da vida urbana, das práticas culturais do cotidiano, inclusive os hábitos de consumo dos produtos culturais veiculados pelos meios de comunicação. Assim, como sujeitos de um mundo de consumo, estamos condicionados essencialmente à sobrevivência, distanciando-nos do mundo das coisas que nos revela e transcende, e de nos reconhecemos como atores e responsáveis pela vida humana.

Reproduzimos assim, a ideologia pós-moderna que confunde a aparência com a essência. Segunda Chauí (2000), essa ideologia confunde a aparência social, o aparecer social, com a estrutura e a essência da própria sociedade. E alerta para a necessidade de uma reflexão e interpretação que privilegie as questões das relações sociais, das relações intersubjetivas, para tanto há que se recolocar a questão do poder, da história e da cultura. Mesmo porque, o que



está na ordem do dia é a discussão da crise da razão, a maneira pela qual esse universo pós-moderno transformou a razão no veículo de todas as formas de autoritarismo e de totalitarismo. Neste aspecto, é importante identificar que concepção se tem de homem e qual o papel que as pessoas desempenham nas organizações.

Pessoas não fazem somente parte da vida produtiva das organizações. Elas constituem o princípio essencial de sua dinâmica, conferem vitalidade às atividades e processos, inovam, criam, recriam contextos e situações que podem levar a organização a posicionar-se de maneira competitiva, cooperativa e diferenciada com clientes, outras organizações e no ambiente de negócios em geral (DAVEL e VERGARA, 2001, p.31).

Dessa forma, não podemos desconsiderar, que esse indivíduo singular, único, que se constitui inserido numa determinada época, num determinado espaço, num determinado conjunto de relações sociais e num determinado universo cultural, apresenta uma maneira de ser, sentir e agir, que o distingue de todos os outros seres. Não considerar esses aspectos em prol de um objetivismo que garanta toda a eficácia, é condenar o ser humano a viver em excesso de sofrimento e a organização a privar-se da mola essencial de sua dinâmica, alerta-nos Chanlat (apud DAVEL e VERGARA, 2001).

Um dos aspectos fundamentais das organizações contemporâneas é que, em decorrência da reconversão tecnológica em curso, a classe empresarial tem sido forçada a adotar estratégias de formação e qualificação humana que estimulem no trabalhador as capacidades de abstração, a compreensão da totalidade de processos, a criatividade, e proporcionem o domínio de fundamentos científico-intelectuais necessários à autonomia, para decisões sobre os problemas cotidianos e/ou imprevistos no processo produtivos. Torna-se claro, que a questão da subjetividade pode agregar valor à forma de administrar situações e atividades com pessoas na organização.

Na realidade, esta "qualificação" do trabalhador está a serviço da produtividade da empresa, em que o capital busca apropriar-se das qualidades sócio-psicológicas do trabalhador coletivo através de novas formas de gestão.

Para Enriquez (1994 p. 46), a finalidade destes métodos é evidente: a adesão, a implicação, a mobilização total de todos, quer dizer, uma psique sem conflitos, uma psique a serviço da organização. A subjetividade passa, então, a ser instrumento de competitividade.

A análise de todo esses aspectos é de fundamental relevância para a compreensão de que a verdadeira democratização do conhecimento permitirá que cada um possa analisar de forma mais crítica e ampla seus determinantes históricos sociais, chegando assim, a um maior grau de consciência de si mesmo. Podendo dizer que cada uma a partir daí, terá então, maior possibilidade de ação sobre o mundo e, assim, maior possibilidade de transformá-lo, pois, "uma classe não pode existir na sociedade sem manifestar em algum grau uma consciência de si mesma como um grupo com problemas, interesses e expectativas comuns" afirma Braverman (1987, p. 36).

Neste aspecto, a Administração tem um importante papel a desempenhar em todo esse processo de reestruturação e humanização do trabalho. Pois, se as questões suscitadas são numerosas e, muitas vezes, de difíceis respostas, elas chamam-nos a atenção para o fato de que a administração necessita torna-se cada vez mais orientada para gerir pessoas e suas relações.

Davel e Vergara (2001, p. 307), citam algumas das características que os gestores devem desenvolver para liderem com as múltiplas realidades, papéis e identidades dos indivíduos nas organizações. Segundo esses autores, os gestores devem desenvolver de forma continuada:



- sensibilidade a uma vasta variedade de tipos de informações e formas de conhecimentos (técnicos, cultural, emocional), bem como a diferentes formas narrativas, como histórias ou mitos;
- habilidade cognitiva para analisar e interpretar fenômenos complexos;
- habilidade para visualizar e perceber novos padrões de relacionamentos;
- habilidade comunicacional e persuasiva para qualificar seu trabalho em equipe;
- capacidade de elaboração, de representação e de verbalização de fenômenos afetivos;
- confiança para correr riscos e intervir, para exercer julgamento na ausência de prescrições autoritárias de regras, políticas, procedimentos;
- habilidade para tolerar ambigüidades e incertezas;
- capacidade de descentralização de seus pontos de vista, a fim de suscitar aprendizagem de suas intervenções (capacidades auto-reflexivas);
- capacidade de pensamento crítico (crítica da retórica, da tradição, da autoridade e da objetividade) e de autocrítica, para aprender com os erros, desenvolver-se continuamente.

Essa discussão se faz essencial na formação profissional, pois, as exigências de uma economia globalizada, instável, exige profissionais além de altamente qualificados e flexíveis, com uma visão global e crítica sobre a realidade na qual está inserido.

É importante ressaltar que todas as relações organizacionais são constantemente permeadas por interesses e expectativas que, sem dúvida, não se limitam apenas a recursos materiais, pois abrangem idéias, sentimentos, habilidades e valores, devendo prevalecer o sentimento de reciprocidade, onde cada um avalia o que está oferecendo e o que está recebendo em troca. E no trabalho essa reciprocidade entre os objetivos organizacionais e a satisfação das necessidades pessoais do trabalhador é fundamental para que haja verdadeiro engajamento e compromisso com a missão da organização e com o crescimento e realização pessoal.

## 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A complexidade e velocidade com que essas mudanças têm ocorrido, principalmente, a nível organizacional, desafiam os limites da condição humana, pois as exigências do mundo globalizado e em constante transformação, têm exigido de todos novas formas de atuação e o compromisso pessoal com a qualidade dos resultados, visto que o controle agora está nas mãos do próprio trabalhador, que deve se auto gerenciar, bem como, se adaptar as novas condições do ambiente, buscar realização e prazer no trabalho; aprender e se atualizar continuamente. Habilidades como criatividade, flexibilidade, cooperação, comunicação, autonomia, são apenas alguns dos requisitos indispensáveis para este novo modelo de profissional.

Parece premente, então, considerar que as organizações devam repensar suas formas de gestão, visando primordialmente, resgatar a dignidade e a subjetividade do trabalhador há muita perda. Pois, a realização humana só será possível quando o homem que atua nas organizações for realmente valorizado em toda sua singularidade, não esquecendo que o princípio do trabalho humanamente significativo é o que proporciona ao sujeito que trabalha espaços de liberdade, criação e reflexão, e não de opressão e tortura.

Não resta dúvida de que a agenda de mudanças na atuação das pessoas nas organizações confere um espaço fundamental ao desenvolvimento das



individualidades, da interioridade e de todas as sensibilidades que daí decorrem. (DAVEL e VERGARA, 2001, p. 312).

Esse homem-superior, protagonista principal das transformações sociais a que assistimos, já não aceita viver nas ruínas da modernidade. Cabe, portanto, a todos que exercem uma administração de pessoas e de suas relações, desenvolver habilidades e mecanismos de atuação capaz de fomentar relações positivas e de promover a valorização do ser humano.

Assim, o grande paradigma das organizações modernas não é apenas a mudança tecnológica, mas mudar as pessoas e a cultura organizacional, pois é preciso renovar valores para ganhar vantagem competitiva. O segredo, portanto, está na otimização do talento humano.

## 5 REFERÊNCIAS

- ANTUNES, Ricardo. **Adeus ao trabalho? Ensaio sobre as metamorfoses e a Centralidade do Mundo do Trabalho**. 4.<sup>a</sup> ed., São Paulo:Cortez, 1997.
- BRAVERMAN, Harry. **Trabalho e Capital Monopolista**. Rio de Janeiro: Guanabara, 1987.
- CHIAVENATO, Idalberto. **O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1999, p. 68-84.
- CHAUI, Marilena. **Filosofia e Política na visão de Marilena Chauí**. Rev. CULT – Revista Brasileira de Literatura. n.35, JUN. 2000, pp. 44-57.
- COLUCCI JR., José. **O fantasma de Darwin**. Disponível em: <<http://observatorio.ultimosegundo.ig.com.br/artigos.asp?cod=286OFC002>>, acessado em 10/07/2006.
- DAVEL, Eduardo; VERGARA, Sylvia Constant (Orgs). **Gestão com Pessoas e Subjetividade**. São Paulo: Atlas, 2001.
- ENGELS, F. **Do socialismo utópico ao socialismo científico**. 5<sup>a</sup> ed. São Paulo: Parma LTDA., 1983.
- ENRIQUEZ, Eugène. **Psicossociologia: análise social e intervenção**. Petrópolis: Vozes, 1994.
- HAMEL, Gary. **A Obrigação de Inovar**. Rev. HSM Management, n. 31, ano 6, Março-Abril 2002, pp. 32-40.
- KARL, Marx. **A Ideologia Alemã**. São Paulo: Huctec, 1984, p. 26-28.
- LAZZAROTTO, Gislei Domingas Romanzini. **Os significados do Trabalho na Vida do Sujeito: Reflexões Iniciais**. Rev. Aletheia, n.3, Jan/Julho, 1995, pp 60-63.
- MAGALHÃES, Mauro de Oliveira. **Tecnologia e Subjetividade: Novas perspectivas sobre o Trabalho, a Educação e a Regulação Social**. Rev. Aletheia, n.6 Jul./Dez. 1997, pp. 43-49.
- MALVEZZI, Sigmar. Os Desafios da Globalização para a Psicologia Organizacional. Texto mimeografado, 2000.