

A filosofia de Albert Camus na gestão de pessoas: absurdo ou revolta na adaptação individual

Ivan Fortunato *

Resumo: Nesse artigo, sem intenção de esgotamento do tema, propõe-se, pela ótica da filosofia de Albert Camus, à compreensão da adaptação individual (segundo conceito de C. Argyres), bem como esclarecer a questão da satisfação/insatisfação do funcionário em relação à organização, ao explicar como surgem os sentimentos de apatia e rebeldia que, por sua vez, geram prejuízo. A teoria de Camus, ainda, explica como surge o sentimento de comprometimento, benéfico à organização e ao indivíduo, resultando em produção e satisfação, respectivamente. Conclui-se, à luz da complexidade, que a questão da adaptação individual não é simples, mas que a compreensão do absurdo e da revolta em Camus pode auxiliar a organização a tornar-se consciente da necessidade de adaptação de seus funcionários.

Palavras-chave: adaptação individual, gestão de pessoas, recursos humanos.

Abstract: In this article, without intending to exhaust the subject, it is proposed from the perspective of the philosophy of Albert to the understanding of individual adaptation (according to C. Argyres) Camus, and also to clarify the issue of satisfaction/dissatisfaction of the employee in the context of the organization, when it explains how spring the feelings of apathy and rebellion which, in turn, generate a loss. Camus's theory also explains how emerges the sense of commitment, beneficial to the organization and the individual, resulting in production and satisfaction, respectively. In conclusion, in light of the complexity, the issue of individual adaptation is not simple, but understanding the absurd and revolt in Camus may help the organization to become aware of their employees' need to adapt.

Key words: individual adaptation, people management, human resources.



* IVAN FORTUNATO é Doutorando pelo IGCE-UNESP. Contato: ivanfrt@yahoo.com.br



Albert Camus (1913-1960)

Introdução

As organizações vêm, nas últimas décadas, sofrendo diversas transformações em sua administração. Senso comum, essas transformações decorrem da globalização, do avanço tecnológico, da ampla concorrência, dentre outros. Destarte, tudo isso, aliado à crescente necessidade pela excelência na qualidade na produção, conforme explica Chiavenato (2005, prefácio), trouxe à tona “uma eloqüente constatação”: as pessoas compõem o grande diferencial competitivo no mercado global. Assim, as organizações passaram a investir no seu maior diferencial, e a forma de administrar seus *recursos humanos* mudou, assim como muita coisa mudou para os funcionários:

As pessoas passam a constituir o elemento básico do sucesso empresarial. Fala-se hoje em estratégia de Recursos Humanos para expressar a utilização deliberada das pessoas para ajudar a ganhar ou manter uma vantagem auto-sustentada da organização em relação aos concorrentes que disputam o mercado. (CHIAVENATO, 2005, p. 4)

Como exemplos de estratégias, podemos citar a adição de itens como remuneração, benefícios, motivação e carreira, nas pautas de reuniões da alta administração. No entanto, apesar do

crescente investimento na gestão de pessoas, as organizações ainda sofrem com baixa produtividade e alta rotatividade de pessoal, o que reduz receita. O estudo de Marco Quege (2008), por exemplo, indica o desequilíbrio no clima organizacional, a sobrecarga de trabalho e custos inerentes à reposição da vaga como as principais conseqüências prejudiciais à empresa que sofre de *turnover*¹.

O estudo aponta, ainda, que os três principais fatores que geram *turnover* são: falta de perspectivas de crescimento profissional, relações hierárquicas sem qualidade e com muito desgaste, e falta de uma estrutura de incentivos e benefícios. Isso se dá porque, como explica Argyres (1969), a vida pode tornar-se incongruente nas organizações: o ambiente formal, o desgaste físico na produção, a exigência de melhoria no desempenho, e assim por diante, chegam a inibir e até bloquear a auto-realização individual.

O resultado dessa incongruência varia entre: 1. deixar a organização (e ampliar o *turnover*), 2. adaptar-se pela defesa (deformação de fatos, negação de atitudes e conseqüentes conflitos negativos), 3. ficar e manter-se apático (reduzindo seu desempenho, logo sua produtividade), 4. sabotar a produção, no sentido de cometer falhas, 5. comprometer-se com o trabalho e apresentar desempenho superior ao esperado.

Isso acontece porque os seres humanos são complexos, e sua sustentação em um sistema, conforme explica Fritjof Capra (2006) não é linear, como reza o

¹ O termo em inglês pode ser traduzido como *rotatividade*, isto é, um indicador de recursos humanos que aponta o índice entre entrada (admissão) e saída (demissão) de funcionários. M. T. Assis (2005) apresenta excelente fórmula para o cálculo do *turnover*.

paradigma simplista da causa-efeito, mas em teia. Dito de outra forma, os executivos não podem esperar aumento de satisfação, produtividade e lucro, em resposta a ações como bônus anual e/ou salários, viagens ou promoções. A sustentação depende de um conjunto de ações que abrace toda a nossa complexidade, assunto que aprofundamos nesse artigo.

Para gerir suas pessoas, a administração, em específico a administração de recursos humanos, vem utilizando conhecimentos oriundos, principalmente, da psicologia. Inclusive, em outra comunicação preocupada com a questão da adaptação individual, busca-se no psicodrama elementos para sua solução². Mas há outros campos epistemológicos que contribuem para a compreensão do fenômeno; assim, esse ensaio vem expandir a discussão sobre *adaptação individual* (cf. Argyres, 1969), propondo análise pela ótica da filosofia de Albert Camus.

A filosofia, como bem explicou Platão (in ABBAGNANO, 2007, p. 442), “é o uso do saber em proveito do homem”. Na administração, a filosofia tem sido empregada na elaboração de códigos de ética e conduta moral. Aqui, pela ótica da filosofia de Albert Camus, a pretensão é ampliar a utilização do “saber em proveito do homem” na administração, ao propor, sem intenção de esgotamento do tema, a compreensão da adaptação individual, no sentido de explicar a questão da satisfação/insatisfação do funcionário em relação à organização.

² Essa pesquisa encontra-se em andamento, e acredita-se que o psicodrama, enquanto metodologia e instrumento, pode alavancar a adaptação individual na organização.

Adaptação pela complexidade

A noção de complexidade que adotamos é a mesma de Edgar Morin (2007). Para compreender o pensamento do autor precisamos, primeiro, abordar a sua contrapartida, qual seja, a simplicidade. O paradigma da simplicidade é o nome que Morin dá ao pensamento cartesiano porque linear. Nesse modelo, os fenômenos são respostas a uma dada causa (paradigma causa-efeito), e o controle dos efeitos se dá pelo controle das causas. Dito de outra forma, o empregador espera aumento de produção ao disponibilizar um novo benefício, ou ao conceder um bônus, por exemplo. Essa relação, ainda que seja observável em muitas organizações, ou não é duradoura, ou simplesmente não acontece.

A complexidade não pressupõe essa linearidade causa-efeito, mas compreende que os acontecimentos são sustentados por uma rede de fenômenos, conforme explica Capra (2006). Assim, a produtividade não é uma mera consequência de melhores salários ou de controles mais rígidos; esses são fenômenos que compõe toda a rede que sustenta a produtividade.

A questão da produtividade está relacionada com o comprometimento e este depende da adaptação individual. A adaptação é complexa e sua compreensão demanda o entendimento da complexidade dos significados que o trabalho tem para o trabalhador. Essa complexidade de significados foi apontada por Kanaane (1995, p. 15) citando Friedmann; segundo o autor, o trabalho assume cinco aspectos, que são essenciais para a adaptação individual. Esses cinco aspectos (técnico, fisiológico, moral, social e econômico) compõem a teia que sustenta a adaptação.

Aqui, analisamos como a organização pode promover a adaptação pelo aspecto moral, definido por Kanaane (1995, p. 15) como “as aptidões, as motivações, o grau de consciência, as satisfações e a relação íntima entre atividade de trabalho e personalidade”.

A construção teórica é embasada em Albert Camus que, grosso modo, explica como surgem os sentimentos de apatia e rebeldia que, por sua vez, são sintomas da inadaptação e geram prejuízo à organização. Pretende-se, ainda, à luz de Camus, explicar como surge o sentimento de comprometimento, benéfico à organização e indivíduo, resultando em produção e satisfação, respectivamente.

Camus: absurdo e revolta nas organizações

Albert Camus divide suas obras em duas etapas (ou ciclos) simbolicamente representadas por alegorias mitológicas: Sísifo encarnando o Absurdo da primeira etapa e Prometeu assumindo a segunda etapa, a Revolta³. Na análise de Silva (2007), a escolha de Camus pela mitologia se deu porque o mito assinala ao mesmo tempo um momento histórico e uma situação presente. Como o mito não reduz a existência à lógica e à razão, Camus recorreu a ele para satisfazer seu anseio pela diversidade pensamento/sentimento; diversidade cara ao pensamento complexo (MORIN, 2007), que busca sempre agregar e não fragmentar.

A mitologia também é importante na compreensão da cultura organizacional, já que não é possível dissociá-la da cultura social. Fleury (1989a; 1989b) trata dessa questão ao apresentar os ritos organizacionais como remissões aos ritos

arcaicos dos mitos e a influência do simbólico nos processos organizacionais de socialização. Assim, como o pensamento de Camus é, de certa maneira, lastreado pelo mito, a administração, principalmente na gestão de pessoas, pode-se beneficiar de suas idéias.

O primeiro ciclo da obra de Camus, que tem como principais livros *O Estrangeiro* (1999a) e *O mito de Sísifo* (1989), é o ciclo do absurdo, noção que começava a se delinear em *O Estrangeiro*. Nesta obra, vimos no protagonista Mersault um ser apático e consciente da falta de sentido em sua vida, porém conformado com isso. No entanto, segundo Mauro Gama, na apresentação do livro *O Mito de Sísifo* (CAMUS, 1989), é neste ensaio que Camus traz pela primeira vez a conceituação teórica sobre o absurdo, que pode ser definido como “a tomada de consciência, pelo ser humano, da falta de sentido [...] de sua condição”. E assim surge a principal questão filosófica de Camus: a vida vale a pena ser vivida?

Esse julgamento parece ser a base da filosofia de Camus, na qual o absurdo surge quando se compreende que a aspiração está divorciada da realidade, e que esta se confronta com aquela. O desejo de compreender essa dualidade, que não pode ser esclarecida pela fé ou pela razão, é a origem do absurdo em si (SILVA, 2007). O que mantém o indivíduo apático e afastado do absurdo, explica, é o hábito, porque mantém ocupado e longe do pensamento reflexivo. Diz Mersault: “[...] nos primeiros dias do asilo, [minha mãe] chorava muitas vezes: mas era por causa do hábito. Ao fim de alguns meses, choraria se a tirassem do asilo, ainda devido ao hábito” (CAMUS, 1989, p. 8) e mais adiante (p. 37): “Nessa altura pensei muitas vezes que, se me obrigassem a viver dentro de um tronco

³ Segundo Silva (2007), o próprio Camus visualizava uma terceira etapa, o Amor, figurada por Nêmesis.

seco de árvore, sem outra ocupação, além de olhar a flor do céu por cima da minha cabeça, ter-me-ia habituado pouco a pouco. [...] Acabamos por nos habituar a tudo”.

Dessa forma, é possível traçar um paralelo entre o pensamento de Camus com a vida de um trabalhador qualquer que se levanta para ir ao trabalho, faz sua refeição, retoma o trabalho, desperdiça seu tempo livre em um café ou outro tipo de diversão, volta para casa esperando o dia seguinte e o resto da semana – que serão iguais. É como Sísifo, que carrega sua rocha montanha acima até perder as forças e a pedra rolar montanha abaixo: momento de recomeçar a subir a rocha.

Alguns indivíduos, no entanto, em algum momento, por algum motivo, podem questionar sua vida mecânica, e identificar novos rumos e novos objetivos a seguir. Esse movimento desafia a continuidade e desperta a consciência; despertar a consciência leva, para Camus, somente a dois caminhos: “suicídio ou restabelecimento” (CAMUS, 1989, p.15).

O suicídio, na leitura organizacional, deve ser entendido como um dos resultados da inadaptação do indivíduo, cujo comportamento provoca, voluntária ou involuntariamente, sua demissão. Assim, o suicídio organizacional deve ser entendido como o desligamento do funcionário.

Já o restabelecimento é o movimento que faz nascer a revolta, segundo ciclo de Camus com as obras *A Peste* (1973) e *O Homem Revoltado* (1999b). A revolta é, de fato, uma rebelião contra o modo absurdo de viver e, para Camus, explica Manuel Pinto (*apud* ANDRADE, 2007, p. 2), “é por meio da literatura e da arte que a revolta cria seus próprios pressupostos, redimindo a precariedade do mundo, conferindo sentido à desrazão

e dando forma à desordem da experiência”.

O homem revoltado, explica Camus (1999b, p.16), diz que “é preciso saber se existe algo que justifique a vida, pois, se não houver”, resta somente o homem absurdo. O homem revoltado recusa e supera o absurdo, afirma sua condição, encontra felicidade em sua existência e assegura uma existência de prazer e significado. A revolta, diz Horta (2008, p. 19), permite ao ser humano “viver a vida de forma apaixonada, no sentido da fruição da maior quantidade possível de experiências, fazendo então da alma humana um receptáculo sempre vivo de sucessivas sensações e ações”.

A revolta de Camus aproxima-se do estado de auto-realização de Maslow, isto é, o último estágio em sua cadeia hierárquica. Abraham Maslow é uma das maiores autoridades em motivação, e sua teoria tem sido largamente utilizada na administração de recursos humanos. Sinteticamente, na teoria de Maslow o comportamento humano é motivado por necessidades. Segundo Heylighen (1992), as necessidades operam de acordo com dois princípios básicos: (i) quando uma necessidade é/está satisfeita, ela deixa de motivar e, (ii) as necessidades são organizadas de acordo com uma hierarquia, e os níveis mais baixos representam necessidades mais urgentes. A hierarquia das necessidades de Maslow apresenta cinco níveis⁴ sendo, do nível mais baixo para o mais elevado, (i) fisiológico, (ii) segurança, (iii) afiliação, (iv) estima e (v) auto-realização⁵ (HESKETH; COSTA, 1980).

⁴ Alguns autores trabalham com sete (07) níveis. Nesse trabalho mantemos a divisão em cinco (05) por ser a hierarquia mais comum e mais utilizada pelas organizações e sua administração dos recursos humanos.

⁵ O leitor interessado em aprofundar seus conhecimentos sobre a teoria da motivação de

Assim, a revolta de Camus assemelha-se ao mais elevado nível de motivação proposto por Maslow, o estágio da auto-realização. Segundo Maslow, interpretado por Heylighen (1992):

Auto-realização é alcançada quando todas as necessidades foram satisfeitas, particularmente, a necessidade mais elevada. Por causa de seu feedback positivo, a auto-realização não é um estado fixo, mas um processo de desenvolvimento que não tem fim. A palavra originase na idéia de que cada indivíduo possui inúmeras potencialidades encobertas, sejam habilidades ou competências latentes que podem ser desenvolvidas. Auto-realizar-se significa trazer à tona essas potencialidades em um processo contínuo de descoberta⁶. (HEYLIGHEN, 1992, p. 41)

A fim de evitar confusões semânticas, já que revolta pressupõe rebeldia e insubordinação, nossa sugestão é substituir o léxico originalmente proposto por Camus, pelo adjetivo consciente, ou seja, aquele que tem conhecimento de sua própria existência. Assim, o funcionário consciente é aquele que procura significado em seu trabalho. Para tanto, esse indivíduo tende a desempenhar sua tarefa mais motivado (mais produtivo) e a buscar meios de desenvolvimento e aprendizagem, como

Maslow encontrará excelente leitura nas obras do próprio autor, como o “Diário de Negócios de Maslow”, editado em 2003, no Brasil, pela editora Qualitymark.

⁶ Tradução livre do original: “Self-actualization is reached when all needs are fulfilled, in particular the highest need. Because of the positive feedback, self-actualization is not a fixed state, but a process of development which does not end. The word derives from the idea that each individual has a lot of hidden potentialities: talents or competences he or she could develop, but which have as yet not come to the surface. Self-actualization signifies that these potentialities of the self are made actual, are actualized in a continuing process of unfolding”.

cursos (técnico, superior, pós-graduação, de extensão, idiomas) e/ou a solicitar aos superiores (diretos ou não) novas tarefas. No entanto, o funcionário consciente precisa estar adaptado, caso contrário, essa animação inicial descrita esvazia-se em pouco tempo, e ao indivíduo resta apenas a opção de buscar no mercado de trabalho outra organização, que se beneficiará desta consciente revolta.

Comentários finais

A questão da adaptação individual é complexa. Isso implica para as organizações, que tem o compromisso de gerenciar seu capital humano enquanto diferencial competitivo, em uma série de ações em direção à adaptação.

Aqui, à luz da proposta teórica da filosofia de Albert Camus, discutimos como a adaptação individual pode ocorrer sob o ponto de vista do aspecto moral (satisfação) do trabalho. O indivíduo que reconhece seu trabalho como monótono e improdutivo – como rolar a pedra morro acima tal qual Sísifo –, enxerga o absurdo que há em suas tarefas. O funcionário absurdo tem dois caminhos: suicídio ou restabelecimento.

O suicídio, como vimos, é improdutivo; suicídio organizacional significa acomodação, logo baixa produtividade e ausência de criatividade; ou significa desligamento, logo custos com verbas rescisórias, e também com recrutamento, seleção e integração.

O restabelecimento, por sua vez, permite a revolta. A revolta, conforme apontamos, é a conscientização de si e das tarefas desenvolvidas. Essa conscientização pode, então, transformar-se em prejuízo ou lucro. O prejuízo acontece quando a organização não percebe a revolta de seus funcionários conscientes e inibem a sua auto-realização, isto é, não há possibilidades de carreira, de uso da

criatividade ou melhora em salários e benefícios; assim, o funcionário consciente não encontra caminhos para seu próprio desenvolvimento e acaba migrando para outra organização, na busca de satisfazer sua necessidade de auto-realização.

No entanto, se a organização compreende esse movimento (absurdo → revolta → adaptação → diferencial competitivo pelo capital humano) e se prepara – com planejamento de carreira, com remuneração variável, e assim por diante –, suas chances de ampliar seu diferencial competitivo, logo, sua lucratividade, se amplificam, e empresa e funcionários se beneficiam.

Referências

ABBAGNANO, N. **Dicionário de Filosofia**. Tradução da 1ª edição brasileira coordenada e revista por Alfredo Bossi; revisão da tradução e tradução de novos textos de Ivone Castilho Benedetti. 5ª. ed. São Paulo: Martins Fontes, 2007.

ANDRADE, M. R. T. **A pedra da concórdia**: dis-tensão cultural em Albert Camus. Anais do XI Encontro Regional da Associação Brasileira de Literatura Comparada. São Paulo, SP: Literatura, Artes, Saberes, 2007.

ARGYRES, C. **Personalidade e Organização**: o conflito entre o sistema e o indivíduo. Rio de Janeiro: Editora Renes, 1969.

ASSIS, M. T. **Indicadores de gestão de recursos humanos**: usando indicadores demográficos, financeiros e de processos na gestão do capital humano. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

CAMUS, A. **O estrangeiro**. São Paulo: Record, 1999a.

_____. **O homem revoltado**. Tradução de Valerie Rumjanek. 4ª ed. Rio de Janeiro: Record, 1999b.

_____. **O mito de Sísifo**: ensaio sobre o absurdo. Tradução e adaptação de Mauro Gama, Rio de Janeiro: Editora Guanabara, 1989.

_____. **A Peste**. Rio de Janeiro: Editora José Olympio, 1973.

CAPRA, F. **A teia da vida**: uma nova compreensão científica dos sistemas vivos. Tradução de Newton Roberval Eicheberg. São Paulo: Editora Cultrix, 2006a.

CARVALHO, O. Edmund Husserl contra o Psicologismo: preleções informais em torno de uma leitura da Introdução às Investigações Lógicas. Rio de Janeiro: Instituto de Artes Liberais, 1996.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas**: segunda edição, totalmente revista e atualizada. 5ª. Tiragem. São Paulo: Editora Campus – Elsevier, 2005.

FLEURY, M. T. L. O desvendar de uma cultura organizacional: uma discussão metodológica. In: FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. (orgs.) **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Editora Atlas, 1989a.

_____. O simbólico nas relações do trabalho. In: FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. (orgs.) **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Editora Atlas, 1989b.

HESKETH, J. L.; COSTA, M. T. P. M. Construção de um instrumento para medida de satisfação no trabalho. **Revista de Administração de Empresas**. Rio de Janeiro, 20(3): 59-68, jul/set 1980.

HEYLIGHEN, F. A Cognitive-systemic reconstruction of Maslow's theory of self-actualization. **Systems Research and Behavioral Science**, ISSN: 1092-7026, Volume 37, 1992, pp. 39-57

HORTA, R. Revolta e inércia em Waiting for Godot e O Mito de Sísifo. In: CEIA, C. **Talent Will Rise**: ensaios de literatura inglesa contemporânea. 1ª ed. Lisboa: e-book (ISBN: 978-989-95347-1-1), 2008.

KANAANE, R. **Comportamento humano nas organizações**: o homem sumo ao século XXI. São Paulo: Atlas, 1995.

MORIN, E. **Introdução ao pensamento complexo**. Tradução de Eliane Lisboa. 3ª. ed. Porto Alegre: Sulina, 2007.

QUEGE, M. Estudo sobre Rotatividade de Funcionários no Brasil. **Business School São Paulo**, 2008.

SILVA, N. A. G. Albert Camus e a busca dos clássicos. Rio de Janeiro: **Calíope**, 17, 2007, pp. 74-94.