
A dimensão biopsicossocial na acumulação de riqueza, no progresso técnico e na construção social das organizações

Américo da Costa Ramos Filho

Segundo famosa frase atribuída a Andy Warhol, um dos artistas norte-americanos mais influentes da segunda metade do século XX, cada um será famoso por quinze minutos, o que de certa forma representa a não permanência característica de nossa atual sociedade. Proliferam modismos em todos os campos. Um desses tantos modismos é o ligado ao fim de alguma coisa. É o fim da história, o fim do trabalho, o fim dos empregos, o fim da ciência. Por que não o fim das organizações?

De qualquer forma, parece claro que o momento histórico presente apresenta forte viés de transitoriedade. Assim, convivem paralelamente uma tendência de continuísmo de algumas práticas básicas, como por exemplo as relações de poder, com um maior repensar sobre a natureza dessas mesmas relações. Tal paradoxo gera um movimento aparentemente sem controle, o qual ao mesmo tempo em que pode gerar progresso, gera também desequilíbrios, o que levará a uma ruptura mais aguda em um momento não determinado.

Dessa forma, o **fim** pregado por intelectuais mais à direita alia-se aos que, mais à esquerda, denunciam a permanência da dominação. Formam, portanto, parte de uma mesma realidade, que prenuncia uma rearrumação dos agentes sociais. Conseqüentemente, instituições como trabalho, relações econômicas, emprego, e mesmo a organização, sofrerão mudanças, independentemente do juízo de valor, de ideologias ou preferências.

Em se tratando de organização, é importante compreender três variáveis. Uma delas é o contexto do ambiente interagente, nos aspectos sociais, tecnológicos, econômicos, políticos etc., cuja relação com a organização apresenta matizes únicas. A outra é o conjunto de culturas presentes na organização ampliada, aqui entendida como a própria e todo o tecido social com que ela se relaciona, o que em uma produção cada vez mais integrada se torna o *modus operandi* a ser considerado. Ainda sob esse aspecto, vale lembrar a atitude de tais culturas acerca do trabalho humano, sobre qual é o seu papel e significado no conjunto do desenvolvimento social. Por fim, tem-se as estruturas e demais representações físicas da organização e do sistema produtivo como um todo, que serão percebidas e desenvolvidas conforme a dinâmica do contexto e das relações de poder entre as culturas existentes.

Recebido em abril/1998
2ª versão em julho/1998

Américo da Costa Ramos Filho, Engenheiro de Sistemas Elétricos de Potência e Administrador pela Universidade Federal Fluminense, com curso de especialização em Administração pela Coordenação de Programas de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio de Janeiro (Coppead/UFRJ), é Mestre em Administração pela Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (PUC/Rio) e Engenheiro da Qualidade (*Quality Engineer*) certificado pela *American Society for Quality* (ASQ — Sociedade Americana para a Qualidade). Atua profissionalmente nas áreas de Administração Estratégica de Recursos Humanos, Desenvolvimento Gerencial e Qualificação Profissional, além de ser Professor de Administração na Universidade Cândido Mendes (Niterói, RJ).
E-mail: americoramos@uol.com.br

Portanto, a dinâmica organizacional, base do sistema produtivo, não pode estar alijada da dinâmica do processo histórico. Todavia, as ações propostas o têm sido apenas, em geral, pela lógica de um grupo de agentes culturais, ligada à lógica econômica motivada, por sua vez, por uma parte da natureza humana, a físico-material, ainda que respaldada pela sua condição de dominante quanto às relações de poder.

Entretanto, em virtude do mesmo momento de transitoriedade identificado e alardeado segundo diversas percepções, conforme dito inicialmente, não parece coerente um desenvolvimento da organização com base apenas em uma lógica unilateral, ainda que majoritária. Embora tal lógica tenha a capacidade de renovar-se para perpetuar-se, por isso não é cabível uma dinâmica organizacional descolada dos interesses de outros grupos sociais e outras lógicas. Se a questão fosse analisada sob a ótica da evolução da pessoa, mais razões existiriam para o advento de teorias e práticas organizacionais diferentes que representem as novas relações de poder e mesmo o estágio de desenvolvimento humano e suas contradições. A organização e a relação de trabalho estão em xeque, mas não apenas sob o prisma de um grupo e suas óticas.

Torna-se importante, por conseguinte, uma proposta de análise e gestão organizacionais que esteja atenta à diversidade: à diversidade do contexto, à diversidade da estrutura e à diversidade da cultura, do significado do trabalho e da relação aberta com outras organizações e agentes, a ponto de confundirem-se enquanto representações ativas da produção. Dentro dessa análise e gestão organizacionais, aqui serão basicamente focadas as dimensões culturais refletidas no trabalho e os seus significados, bem como as suas relações com o contexto e a estrutura que, por sinal, é a sua base de referência, já que o contexto é o envoltório e a estrutura é o produto presente e a representação resultante das culturas com o contexto.

O HUMANO E O TRABALHO

Ao abordar o tema trabalho, cumpre lembrar sempre o sujeito, que é a pessoa, tanto na dimensão individual como na coletiva, esta derivada daquela. Assim, analisando-se a pessoa em seu trabalho, será tomado aqui o referencial de Chanlat (1993) que vê o ser humano dotado de uma configuração biopsicossocial, indissociável e inter-relacionável. Como diz o autor (Chanlat, 1993:35), “o biológico, o psíquico e o social contribuem, cada um de seu modo, para a edificação da ordem individual, a colocar o indivíduo como indivíduo e ator de sua própria história e fixar igualmente os limites”.

O biológico, o psíquico e o social encontram-se, assim, em um sentido mais amplo do que o trabalho, enquanto expressão da atividade humana. Dessa forma, o trabalho

cobra vários significados. Uma referência importante nesse tipo de reflexão é a de Arendt (1995), em seu livro *A condição humana*. Ela inclui a noção de “vida ativa” (Arendt, 1995:15-17), na qual se encontram presentes três atividades humanas: o labor, o trabalho e a ação.

- O **labor** representa o processo biológico, com as necessidades vitais: a condição humana do labor é a vida em si.
- O **trabalho** corresponde àquilo criado pelo homem fora da natureza, o qual sobrevive e transcende a ele: a condição humana do trabalho é a mundanidade.
- A **ação** — única atividade exercida diretamente entre os homens, sem mediação — é o domínio da vida política, na qual o discurso humano se afirma: a condição da ação humana é a pluralidade, visto que todos são seres humanos, mas não exatamente iguais entre si.

Pode-se, diante disso, entender que as três atividades da “vida ativa” encampam, respectivamente, as dimensões física, psíquica e social do homem enquanto ser ativo (não se tratando aqui da atividade de pensar, tal como em Arendt). Arendt (1995:187) trata também da complementaridade entre as três atividades: se o trabalho envolve a construção do produto que atenua o sofrimento vinculado ao labor, precisa também deste para a perenidade de sua atividade, assim como os homens de ação precisam, para preservar aquilo de que eles vivem, das manifestações criativas contidas no trabalho.

Para Arendt (1995:334), na sociedade moderna, o que se impõe é a necessidade, o processo vital, em que o único objetivo é a sobrevivência da espécie animal humana. Assim, como deformação, o labor veio a ser “aquela atividade a ser promovida à mais alta posição entre as capacidades do homem” (Arendt, 1995:326-327). O trabalho, envolvendo as atividades de criação, fabricação e instrumentalização, termina por servir às necessidades do labor, não só à perenidade, mas também à geração de abundância e à produtividade acelerada.

Assim, depreende-se que o **labor enquanto bio** é particularmente enfatizado na apreciação capitalista, que apresenta uma lógica típica de acumulação, sob a qual estrutura o seu poder. O **trabalho enquanto psico** é bastante absorvido na lógica iluminista e razão técnico-científica predominante ao valorizar a invenção e o desenvolvimento. A interação entre as duas lógicas originou o capitalismo industrial que se conhece, valorizando substancialmente a produtividade, a eficiência e o progresso, mas com falhas de interação social também bastante conhecidas e discutidas, como as greves, os conflitos, o desemprego, as desigualdades etc. Já a **ação enquanto social** estaria presente na necessidade de a pessoa esta-

belecer uma habilidade comunicativa no trabalho, uma construção coletiva e, conseqüentemente, uma aprendizagem. As ações individuais são conciliadas a objetivos e planos comuns, o que está ligado ao que Habermas (1989) desenvolveu sobre o agir comunicativo⁽¹⁾, com uma racionalidade capaz de fundar-se nos agentes sociais e não apenas por instrumentos baseados no formalismo e no tecnicismo, de forma a contornar os desequilíbrios (Chagas, 1997).

As distorções entre a acumulação de riqueza, o progresso técnico e a construção social foram, também, tema dos estudos de George (1946). Para ele, os estímulos do progresso são os desejos inerentes à condição humana de satisfazer as necessidades de natureza animal, intelectual e sentimental, refletindo-se na melhoria dos métodos, na ampliação do conhecimento e no aperfeiçoamento das condições sociais. Quando as energias humanas não são aplicadas no progresso, ou quando o são na sua conservação ou então no conflito — satisfação de alguns desejos em detrimento de outros —, elas podem levar a guerras, mas antes disso levam à formação de barreiras anti-sociais, o que já seria uma espécie de **guerra passiva**. Segundo George (1946), a lei do progresso é a associação: ele aumenta com a colaboração e retrocede com o conflito e a desigualdade de condições e oportunidades.

O aprofundamento da dimensão psíquica com a social, ou seja, a conjunção do conhecimento técnico com o interativo deu fundamento às escolas sobre a emancipação do homem no trabalho, a valorização do trabalho humano. Por outro lado, a já descrita conjunção da dimensão físico-econômica (labor) com a técnica levou a práticas bastante conhecidas de substituição do trabalho humano, incluindo a rotinização e a massificação, supressoras significativas de interações sociais no trabalho. Enfim, a discussão sobre a técnica no sentido de valorização ou de substituição do trabalho humano ganha enriquecimento quando se coloca qual atividade humana é mais ou menos reforçada e em que contexto histórico.

No tocante à questão da dicotomia entre a valorização e a substituição do trabalho humano, quando as práticas focam esta última, surge o que Signorini (1996) chamou de “poluição social” para representar a apropriação dos recursos existentes na sociedade (as pessoas), situação em que a organização extrai deles o que é utilitariamente necessário, para depois os descartar, sem tratamento. Tal situação, segundo o autor, tomando também o referencial de Weil (1989), destrói as pessoas, a sociedade e, por extensão, as organizações, em um processo de degradação sem precedentes que, se não revertido, compromete ameaçadoramente a subsistência das sociedades. Tal processo de degradação conspira contra o sistema produtivo, gerando, conforme Rifkin (1996), um perigoso círculo vicioso de redução de custos e de consumo.

Essa dicotomia é também visível no conhecido trabalho de McGregor (1980), *O lado humano da empresa*, quando ele desenvolve as teorias X e Y. Enquanto a teoria X apresenta uma concepção tradicional de direção e controle, baseada no **trabalhador manual** do início da era industrial, a teoria Y privilegia o autocontrole e a capacidade de realização individual. Por exemplo, pela lógica das teorias do tipo Y, a tecnologia daria condições de maior delegação de poder às pessoas, e pela lógica das teorias do tipo X, a tecnologia serviria para aumentar mais ainda o controle. Podem ser citados outros exemplos, como os conceitos de tecnocentrismo e antropocentrismo de Ebel (1989) e os de automatização e informatização de Zuboff (1994).

Portanto, a visão do trabalho está relacionada às nuances da configuração biopsicossocial humana, as quais se reproduzirão em combinações específicas nos grupos sociais a partir dos papéis que eles desempenham. Falar em mudança cultural **unicista**, além de ser um contrasenso, representa um instrumento de legitimação de poder de um grupo sobre o outro. Assim, no próximo tópico serão apresentadas algumas definições usuais de cultura aplicada à organização e, depois, o relacionamento delas com as reflexões aqui discutidas.

O HUMANO E A ORGANIZAÇÃO POR MEIO DA CULTURA

Tomando a conhecida definição de Schein (1990:9), cultura é “... um modelo de pressupostos básicos, por um dado grupo inventados, descobertos ou desenvolvidos em sua aprendizagem sobre como tratar com os problemas de adaptação externa e integração interna, que funcionaram o suficiente para sua validade e então ensinados a novos membros como o modo correto de perceber, pensar e sentir-se no tocante a tais problemas”.

A partir das conclusões de Schein e de outros pesquisadores de linha semelhante, tornou-se comum, para não dizer um modismo, falar de mudança cultural, alinhamento aos valores da organização etc., inclusive para **mudanças de reengenharia**. Nota-se, portanto, total alinhamento com os pressupostos ligados ao bio, que remete às condições de sobrevivência e, em decorrência, à acumulação e à lógica do custo. Outro problema é o distanciamento das propostas de estudo cultural, que valorizariam aspectos comunicativos, da **realidade vigente**, que conjuga a dimensão técnica com a econômica. Tal aspecto será desdobrado adiante.

Fleury & Fleury (1995) destacam de Schein (1992) cinco pontos referentes aos valores básicos sobre os quais se constroem as práticas sociais:

- relação da organização com o ambiente (dominação, submissão, harmonia);

- natureza da realidade e da verdade (real e não real, verdade revelada ou descoberta, tempo, espaço);
- natureza humana (boa, má, neutra, possibilidade ou não de desenvolvimento das pessoas);
- natureza do trabalho (significado do trabalho: atividade, passividade, fatalidade, autodesenvolvimento);
- relações humanas (formas de interação, distribuição de poder, cooperação *versus* competição).

Esses autores definem cultura organizacional como “um conjunto de valores, expressos em elementos simbólicos e em práticas organizacionais, que em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional, tanto agem como elementos de comunicação e consenso, como expressam e instrumentalizam relações de dominação” (Fleury & Fleury, 1995:27).

Fleury (1993) entende que a cultura tende a preservar-se, a não ser sob o jugo de forças internas e externas, como a mudança nos padrões de produção. Por outro lado, padrões culturais podem dificultar a mudança, bem como a aprendizagem (Fleury & Fleury, 1995). Em outra referência, Fleury (1992:24-25) discorre mais: “A análise da organização do processo de trabalho, em sua componente tecnológica e social, como forma de gestão da força de trabalho possibilita a identificação das categorias presentes na relação de trabalho. (...) No processo de investigação da cultura de uma organização ela se coloca como uma categoria metodológica importante para desvendar aspectos formadores da identidade organizacional...”.

Da relação entre a cultura, o processo de trabalho e a identidade organizacional emergem as questões relacionadas à configuração biopsicossocial, enquanto expressões características de grupos que formam essa cultura e fundamentam suas ações e decisões.

Valle (1996:52), por exemplo, divide as decisões tomadas no processo organizacional em três categorias:

- macrodecisões — tomadas pela direção e definidoras da estratégia de produção;
- mesodecisões — tomadas pelos engenheiros (escolha da técnica de fabricação, projeto dos equipamentos e instalações etc.);
- microdecisões — tomadas pelo pessoal de produção, após a entrada em operação dos novos equipamentos.

Como se pode depreender, na primeira categoria está presente, predominantemente, a racionalidade vinculada às expressões de natureza físico-econômica, de sobrevivência, abundância e eficiência; na segunda estão presentes as questões de criação e de natureza técnica; e na terceira as relacionadas às interações sociais.

No tocante aos engenheiros, Valle (1996:58) deixa bem claro, a partir de pesquisa realizada em empresas européias e brasileiras, que “os engenheiros, sejam eles fran-

ceses, alemães ou brasileiros, seguem regras e efetuam cálculos; sobretudo, têm sua ação avaliada segundo a eficiência de sua intervenção” (aspecto físico-econômico), mas suas decisões são influenciadas por questões sociais (as reações dos trabalhadores às reestruturações ou à necessidade de boas condições de trabalho, por exemplo) ou pela chamada “paixão pela técnica”, ligada às questões criativas mencionadas anteriormente.

A interface entre essas questões, dentro da configuração biopsicossocial, pode gerar conflitos. A automação e a informatização, por exemplo, dão prestígio e *status* aos novos engenheiros e à empresa, inclusive nos setores de processo contínuo (Teixeira, 1992), mas podem também levar ao sofrimento, principalmente quando eles se percebem no meio do caminho entre a proletarização e a gerência, executora da racionalidade capitalista.

Carrion (1995) escreve sobre o poder da técnica e o sofrimento dos engenheiros na relação com os operadores, **sanduichados** entre estes e a direção, vivendo em conflito permanente. No que se refere às conseqüências da introdução de novas tecnologias no sistema produtivo, esse conflito se materializa, por exemplo, na simultaneidade do prazer não revelado, que lhe poderia proporcionar a libertação de sua dependência com relação ao operador, e da culpa pelas demissões que eles sabem que irão acontecer.

Vale citar também Clegg (1992:70-71), reforçando o argumento da engenharia de que a tecnologia equivale ao progresso, sendo natural, neutra e inevitável. O que o engenheiro considera um empregado desiludido, descontente e descompromissado com o seu trabalho pode ser também facilmente interpretado como ociosidade e relutância, o que remete aos pressupostos da administração científica de Taylor. O engenheiro ainda se percebe como aquele que sabe qual é o “melhor método de produção”.

Outra referência importante quanto à relação cultura-configuração biopsicossocial está no próprio Schein. Em artigo recente, Schein (1996:236) reconhece que as organizações operam com três diferentes culturas, que interagem, baseadas em comunidades ocupacionais, sendo assim mais estáveis em seus pressupostos, de acordo com seu próprio conceito:

- **operadores** — entendidos como os envolvidos com as tarefas operacionais, inclusive os gerentes de linha; é o público normalmente atingido pelos estudos de comportamento organizacional;
- **engenheiros** — corresponde aos engenheiros, mas também aos envolvidos com as tecnologias, inclusive tecnocratas, financistas, analistas de mercado etc. Preferem os sistemas, rotinas e máquinas às pessoas, ignorando freqüentemente as realidades sociais do local de trabalho e a própria interação social. Os operadores sentem-se ameaçados com a possível perda de emprego por causa das soluções técnicas, o que gera tensão;

- **executivos** — ligado aos executivos que ascenderam na organização. Sua lógica é financeira. No entanto, em virtude de seu isolamento, muitas vezes decidem com informação imperfeita. As pessoas tornam-se recursos humanos e os investimentos de capital transformam-se em fatores de custo.

Em muitos casos, segundo Schein (1996), as pesquisas que mostram a importância do trabalho em equipe, da colaboração, do comprometimento e do envolvimento “caem em ouvidos executivos surdos”, porque na cultura executiva essas não são variáveis importantes a serem consideradas. Se um deles **vê a luz** e cria uma companhia que é mais produtiva por estar em sintonia com as necessidades humanas, pode superar uma visão financeirista de curto prazo, integrando as culturas executiva, de engenharia (técnica) e operacional. Todavia, essa é uma exceção, e difícil de ser entendida no contexto.

A organização, portanto, segundo Schein (1996), não será capaz de ser um sistema de aprendizagem confiável sem reconciliar o conflito construído entre essas três culturas (operadores, engenheiros, executivos), duas das quais com raízes em comunidades ocupacionais mundiais, a estrutura financeira do capitalismo e a estrutura tecnológica da engenharia. Enquanto elas e seus sistemas educacionais não mudarem, as organizações não serão capazes de fazer as mudanças que os ideólogos da aprendizagem, incluindo o próprio Schein, vêm advogando. Para tal, uma análise multidisciplinar precisa ser feita, com o concurso de sociólogos ocupacionais, psicólogos, teóricos da organização e outros. Os estudos sobre a organização possuem um viés humanista, o que torna difícil entender a ênfase tecnocrática do engenheiro ou a financeira do executivo. É preciso estudar mais tais culturas e descobrir como elas afetam o trabalho na organização.

O estudo sobre os aspectos culturais na organização é complexo, assumindo sentido integrador, plural e multidisciplinar. No estudo de campo a seguir procura-se abordar, a partir da realidade social investigada, as questões conceituais levantadas.

ESTUDO DE CASO

Serão apresentados alguns aspectos extraídos de uma pesquisa realizada pelo autor deste artigo, base de sua Dissertação de Mestrado em Administração (Ramos Filho, 1997). Trata-se de um estudo de caso de uma organização que detém considerável peso na economia do País. Os aspectos abordados são os relativos à dimensão cultural. Na pesquisa como um todo objetivou-se destacar as questões apresentadas à gestão do trabalho pela evolução tecnológica dos sistemas produtivos dessa organização.

Foi focalizada a evolução tecnológica nos processos industriais, envolvendo automação e sistemas de instrumentação, supervisão e controle. A aplicação da pesquisa foi feita na área corporativa, envolvendo coordenadores técnicos de Automação e profissionais de Recursos Humanos, Segurança e Gestão Empresarial. Constou ainda de visitas a 16 unidades operacionais, com contato com profissionais, tanto da área relativa à Gestão do Trabalho quanto da referente à Tecnologia. Aplicou-se também um questionário aos supervisores das áreas de operação e manutenção, sobre os aspectos principais vistos nos levantamentos qualitativos.

Sabia-se que a organização pesquisada, como detectado em estudos internos de ambiência, se caracterizava por uma cultura com características tecnicistas e fechadas, orientada para o atendimento da demanda e o atingimento das metas operacionais.

Essa caracterização foi confirmada em entrevista com uma ex-operadora. Segundo ela, o pessoal com maior tempo de empresa passou para ela e os demais novos operadores a cultura, os valores e a operacionalização antigos. Cada um apoderou-se desse conhecimento e reconheceu-se nele. Então, ela afirmou: “Somos fechados dentro de nós mesmos: é nossa cultura. Nunca nos ligamos nesse mundo que está mudando”.

De acordo com um engenheiro de automação consultado, há divergências ideológicas entre as gerências e os empregados, configurando diferenças significativas entre os processos decisórios. Existem pressões da área operacional por mais automação de procedimentos, dos operadores por mais postos de trabalho, da automação pelo Controle Avançado e pela otimização.

A frase de Clegg (1992:70-71), de que o engenheiro se percebe como aquele que sabe qual é o “melhor método de produção”, foi de certa forma repetida por um dos engenheiros de automação entrevistados, quando definiu que seu papel é o de “fomentador da nova tecnologia”⁽²⁾.

A própria razão de ser da organização pesquisada motivou, ao longo de décadas, seus engenheiros a construir uma companhia que se destaque por sua excelência técnica, em prol do desenvolvimento do País. Com isso, vários engenheiros demonstraram o seu orgulho com o que realizaram. Essa “paixão pela técnica” influencia também a incompreensão do engenheiro quanto às percepções dos operadores sobre suas sugestões tecnológicas, que não entenderiam os benefícios para eles próprios.

Como exemplo, quanto à execução da manutenção de primeira ordem por parte do operador, um engenheiro de controle de processos reconheceu que por conta da política de cargos isso é visto pelas entidades representativas dos trabalhadores como uma invasão e uma tentativa de degradação predatória do trabalho. Para esse engenheiro, porém, essa política objetiva conferir maior segurança e

funcionalidade aos equipamentos, privilegiando a manutenção de primeira ordem para o operador que melhor conhece o equipamento.

No depoimento de um engenheiro pioneiro no desenvolvimento de tecnologias de automação e controle de processos, pôde-se perceber a dimensão tecnicista no processo decisório da companhia, a julgar pelas seguintes características:

- crença de que a qualidade técnica, se informada e participada, resolve possíveis resistências à mudança no trabalho;
- abnegação e “paixão pela técnica” (“Havia um grupo de entusiastas dispostos a trabalhar por longas horas, à noite ou nos finais de semana.” ou “A empresa acostumou-se com empregados que contribuíam mais com a empresa do que recebiam dela.”);
- capacitação de alguns engenheiros (“O problema passou a ser o desenvolvimento de tecnologia e do pessoal técnico para trabalhar nos projetos de controle avançado.” ou “É necessário dispor de grande número de técnicos em constante aperfeiçoamento.”) no processo de evolução tecnológica, embora outros estivessem completamente alienados e excluídos do processo⁽³⁾;
- prevalência das decisões técnicas sobre as gerenciais baseadas no custo⁽⁴⁾ (“Assim, não eram necessárias grandes decisões gerenciais para o processo caminhar.”), embora isso comece a mudar (“Essa não parece ser mais a realidade da Empresa, que depende agora da iniciativa dos seus gerentes.”).

Para um engenheiro de automação, na área da produção a automação tem sido motivadora do ponto de vista da engenharia. Para a operação, no entanto, essa motivação tem variado conforme o preparo correspondente.

Quanto ao sofrimento, alguns engenheiros confessaram seu **dilema existencial** em virtude da influência de seu trabalho no desemprego. Um deles procurou racionalizar o seu conflito, explicando aos operadores que é essa a tendência ou dizendo a si mesmo e aos outros: “Estou fazendo o meu trabalho”. Frase semelhante foi dita por um supervisor da área de instrumentação que tinha a percepção de que, com o seu trabalho, estava trabalhando contra ele próprio. Ambos mostraram também certa resignação, cada um a seu modo, com a falta de eco de suas advertências às gerências superiores.

As diferenças culturais entre as áreas, implicando também relações de poder, manifestam-se inclusive em reestruturações organizacionais, juntando sob a mesma gerência diferentes equipes, porém com tratamentos ainda moldados pelos paradigmas anteriores. Por exemplo, um operador atribuiu à cultura da área da produção uma das principais raízes dos problemas da implantação da automação em seu trabalho.

Em questionário aplicado a supervisores sobre a sua percepção acerca dos reflexos da evolução tecnológica na gestão do trabalho, um dos itens de maior destaque referiu-se à variação desses reflexos, bem como à própria receptividade das pessoas à evolução tecnológica, conforme os aspectos culturais observados no órgão. Há diferenças tecnológicas, é certo, mas há também diferenças de cunho organizacional, no qual exerce grande influência a *mix* cultural existente no órgão, bem como o estilo gerencial.

Concluindo, a cultura, em sentido amplo, é um aspecto básico a ser avaliado, inclusive na relação com o sistema de produção, as estratégias e as políticas corporativas e suas premissas de modernização. Tal avaliação ajudará também a explicar as diferenças existentes entre os órgãos, ou mesmo as unidades, quanto aos efeitos da implantação de novas tecnologias, como foi constatado na pesquisa.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Era uma constante, até recentemente, considerar as organizações como representações fechadas e complementares, desempenhando o papel de agentes do sistema produtivo. As pessoas exerciam suas competências por meio de tais organizações, em contrapartida a relações mais definidas de emprego.

O arranjo de poder que tem sido verificado entre os agentes sociais, adicionado às mudanças no contexto, em particular no âmbito tecnológico, têm provocado maior dose de incerteza nos papéis e nas formas de relação entre esses mesmos agentes. A integração da produção torna cada vez mais difusa a característica de uma organização enquanto representação fechada, mesmo da que possui maior porte.

Além disso, a relação da pessoa com a organização passa a ser diferente e também mais fluida, seja qual for o papel que desempenha, se ligado ao econômico, ao técnico ou ao operativo. As formas de barganha desses grupos são, respectivamente, o capital, as competências técnico-gerenciais e as competências operativas, ou o próprio trabalho. Práticas de *downsizing*, migração de competências ou greves são formas de reação, dependendo da força do agente.

As políticas organizacionais e de desenvolvimento gerencial servem, basicamente, ao componente econômico da cultura, independente do grau de concessão aos demais componentes. A terceirização e a automatização buscam **bajular** o componente técnico para neutralizar o componente operativo-social. O técnico ficará tão mais fragilizado quanto mais fragmentada for a competência técnica, sua principal matéria-prima. Dos representantes que escapam dessa fragilização, alguns mudam de papel,

exercem a condição físico-econômica e seguem um caminho cujo símbolo atual é Bill Gates⁽⁵⁾. O conhecimento sobre o trabalho é a forma de o componente operativo-social resistir às mudanças que afetam sua segurança.

Nos últimos tempos, porém, a configuração tríplice humana presente diferentemente em tais grupos vem se fazendo sentir de forma a transcender a organização em si. O bio exacerbado por meio da acumulação transparece na globalização financeira; o psico aumentado aparece no crescente e estimulado individualismo e na aversão dos talentos às regras rígidas de uma organização; o social reclamado mostra-se com o crescente movimento de maior pluralidade nas decisões organizacionais e de melhor qualidade de vida, chamando outras representações sociais para interagir com a organização em referência.

Assim, se a organização é o ponto de partida e o de chegada para a acumulação de riqueza, o progresso técnico e a construção social, dependendo dos interesses considerados pelos grupos envolvidos, resta saber se a organização que se conhece é aquela que pode viabilizar a utopia de conjugar essas possibilidades. Resta saber, também, se tal utopia permanece sob qualquer configuração organizacional. Resta saber, inclusive, se a utopia existe e como acompanhar a evolução dessa configuração, à luz do contexto em mutação, de forma que os conflitos inerentes sejam entendidos e possa haver interação para que a representação organizacional, seja ela como for, possibilite uma vida com maior qualidade.

A análise organizacional desenvolve seu papel significativo dentro dos estudos sociais contemporâneos. Propõe-se, pois, uma abordagem em termos do contexto interagente, da cultura de trabalho dos grupos da rede organizacional e seus papéis e atributos significativos (condições de trabalho, confiabilidade, eficiência econômica, educação, empregabilidade, desenvolvimento técnico, acumulação de lucros etc.), bem como das estruturas existentes enquanto resultantes da interação dos agrupamentos de variáveis, incluindo políticas organizacionais formalizadas, como as de recursos humanos.

A análise pode vir a ser feita com base em processos qualitativos ou quantitativos, de preferência conjugados a uma ação pluralista dos grupos envolvidos, podendo abordar também relatórios de avaliação e auditoria empresariais e diagnósticos de conjuntura, mas principalmente a análise da organização de trabalho *in loco*, interativamente com os trabalhadores e demais atores organizacionais.

As organizações que desenvolvem esse tipo de atuação podem viabilizar uma espécie de inteligência organizacional, ao operarem tal análise e a integração crítica das informações apreendidas, possibilitando o surgimento de planos de evolução organizacional mais coerentes com a dinâmica dos agentes sociais envolvidos. Esses planos podem ser de diversos níveis de amplitude, para redes

organizacionais ou mesmo para organizações unitárias mais complexas. Sob aspecto mais prescritivo, existem referenciais debatidos por Ramos Filho (1997), assim como no trabalho de Nadler (1994).

Nos esforços de planejamento, três grandes linhas podem ser perseguidas, contribuindo para que as organizações e os sistemas produtivos com que operam atinjam maior qualidade no seu existir e em relação às configurações de seus grupos constituintes:

- aprimoramento da qualidade dos sistemas produtivos, envolvendo equipamentos, instalações e procedimentos e a sua relação com o homem, atendendo à dimensão **bio** da configuração humana;
- desenvolvimento de competências, tanto as técnicas quanto as de gestão e outras, como o trabalho em equipe e a capacidade de aprendizado, o aprender a aprender, a visão sistêmica, além das que estão sendo observadas com a organização do trabalho resultante da evolução tecnológica, atendendo à dimensão **psico** da configuração humana;
- desenvolvimento de sistemas de trabalho, envolvendo aspectos de dimensionamento, organização, inter-relacionamentos, qualidade de vida e gerenciamento, atendendo à dimensão **social** da configuração humana.

É importante, além disso, que esses esforços estejam vinculados a um processo de construção social em que a participação interativa dos vários agentes organizacionais possa tornar-se viável, levando as culturas nele inseridas a promover uma evolução de fato, conjugando produtividade ampla com justiça social e qualidade de vida no trabalho. Seria assim estudada a interação entre os aspectos técnicos, sociais e econômicos na construção das **riquezas** organizacional e produtiva em geral. Dessa forma, durante a análise e o planejamento organizacionais, seriam enfocadas a eficiência produtiva, a geração de conhecimento e a interatividade organizacional produzida e viabilizada pelas pessoas, refletindo a configuração biopsicossocial nas organizações e fortalecendo sua razão de ser para a sociedade.

Como as informações são de diferentes naturezas, as pessoas que desenvolverem tais estudos deverão atuar de forma interdisciplinar, pois são vários os ramos do conhecimento envolvidos e eficazmente integrados ao coletivo. Engenharia, psicologia, sociologia, administração, educação, ciências da saúde, entre outros ramos, estão em conexão direta com a realidade do trabalho como expressão humana e da organização como sua representação. A referida inteligência organizacional, conjugada com a interdisciplinaridade do conhecimento e a integração cada vez mais rápida de informações e agrupamentos sociais, envolvendo empresas de diversos portes da cadeia produtiva, universidades, instituições de pesquisa ou instituições

do terceiro setor, poderá dar lastro a um centro de estudos do trabalho e da organização.

Enfim, neste artigo são lançadas algumas reflexões para possibilitar a identificação de um referencial no campo do conhecimento, a ser construído e aplicado, para uma análise organizacional pautada na condição humana e em suas

prerrogativas, como as que foram abordadas aqui. Assim, caminhando-se por propostas desse tipo, segue-se um processo de construção do conhecimento e de ação no sentido da expansão das possibilidades humanas, das condições de sobrevivência e do desenvolvimento sustentado e sua emancipação. ♦

NOTAS

- (1) "O agir comunicativo pode ser compreendido como um processo circular, no qual o ator é as duas coisas ao mesmo tempo: ele é o **iniciador**, que domina as situações por meio de ações imputáveis; e, ao mesmo tempo, ele também é o **produto** das tradições nas quais se encontra, dos grupos solidários aos quais pertence e dos processos de socialização nos quais se cria" (Habermas, 1989:166).
- (2) Observar a semelhança com o conceito de "paixão pela técnica".
- (3) Esse engenheiro chegou a recomendar "a substituição desses empregados por outros mais jovens e mais preparados para a nova realidade". Segundo ele, os efeitos desqualificantes das novas tecnologias seriam mais perversos para esses engenheiros do que para os próprios operadores.
- (4) O engenheiro entrevistado entende que o caso da empresa foi representativo, à medida que os processos decisórios partiram dos segmentos técnicos e das gerências intermediárias, com um corpo técnico de primeiro nível no mundo. Ele atribuiu tal situação à política de recursos humanos aplicada no passado. Afirmou ele: "Não conheço nenhuma empresa no mundo que possa conduzir esse processo da forma que a empresa conduziu e continua tentando conduzir". Esse depoimento tem características semelhantes às identificadas pela pesquisa de Valle (1996) em empresas européias.
- (5) Sem, porém, experimentar o **sabor da torta**.

RESUMO

Neste artigo, tem-se por objetivo tecer considerações a respeito de uma proposta de análise e gestão organizacionais atentas à diversidade do contexto, da estrutura e da cultura, focadas nos significados do trabalho e na relação entre os agentes organizacionais atribuíveis à configuração humana. São aqui tratados a configuração humana e os seus reflexos no significado do trabalho e na cultura. Tais aspectos, após estudados na literatura existente, são verificados por meio de um estudo de campo. As conclusões convergem para a importância de uma análise organizacional que leve em consideração os interesses demonstrados pelas vertentes da configuração humana, de natureza física, psíquica ou social. Por fim, propõe-se um modelo de atuação, integrando a análise, a gestão e a construção de uma inteligência organizacional dentro de âmbito interdisciplinar.

Palavras-chave: análise organizacional, cultura organizacional, significado do trabalho, configuração humana, gestão organizacional.

ABSTRACT

The purpose of this article is to discuss a organizational analysis and management model, considering the diversity of the context, the structure and the culture, focused on the meanings of the work and the relationship between the organizational agents attributed to the human configuration. This human configuration is so discussed, as well its impact on the meaning of work and the culture. These aspects were studied in the bibliography and so tested through a case study. The conclusions converge to the importance of an organizational analysis that considers the interests showed by the human configuration, in the physical, psychological and social dimensions. Finally, an action model is proposed, integrating the analysis, the management and the construction of a organizational intelligence, in a interdisciplinary way.

Uniterms: human configuration, meaning of the work, organizational analysis, organizational culture, organizational management.

- ARENDR, Hannah. *A condição humana*. 7ª ed. Rio de Janeiro, Forense, 1995.
- CARRION, Rosinha M. O sofrimento dos engenheiros e a emprise da técnica. ENCONTRO NACIONAL DE ESTUDOS DO TRABALHO, 4. *Anais...*, São Paulo, Associação Brasileira de Estudos do Trabalho, v.1, p.119-135, 1995.
- CHAGAS, Eraldy K.S. *Automação industrial e cultura técnica*. Rio de Janeiro, 1997. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) — Fundação Getúlio Vargas.
- CHANLAT, Jean-François. Por uma antropologia da condição humana nas organizações. In: CHANLAT, Jean-François (coord.). *O indivíduo na organização: dimensões esquecidas*. 2ª ed. São Paulo, Atlas, 1993. [v.I]
- CLEGG, Stewart R. Tecnologia, instrumentalidade e poder nas organizações. *Revista de Administração de Empresas*, v.32, n.5, p.68-95, nov./dez. 1992.
- EBEL, Karl-H. Los trabajadores en las fábricas automatizadas. *Revista Internacional del Trabajo*, v.108, n.4, p.443-462, 1989. [Ginebra, Organização Internacional do Trabalho]
- FLEURY, Afonso & FLEURY, Maria T.L. *Aprendizagem e inovação organizacional: as experiências de Japão, Coréia e Brasil*. São Paulo, Atlas, 1995.
- FLEURY, Maria T.L. O desvendar a cultura de uma organização: uma decisão metodológica. In: FLEURY, Maria T.L. & FISCHER, Rosa M. (coords.). *Cultura e poder nas organizações*. 3ª ed. São Paulo, Atlas, 1992.
- _____. Cultura da qualidade e mudança organizacional. *Revista de Administração de Empresas*, v.33, n.2, p.26-34, mar./abr. 1993.
- GEORGE, Henry. *Progresso e pobreza*. 3ª ed. Rio de Janeiro, Aurora, 1946.
- HABERMAS, Jürgen. *Consciência moral e agir comunicativo*. Rio de Janeiro, Tempo Brasileiro, 1989.
- MCGREGOR, Douglas. *O lado humano da empresa*. 1ª ed. São Paulo, Martins Fontes, 1980.
- NADLER, David A. Arquitetura organizacional: metáfora para mudança. In: NADLER, David A. et alii. *Arquitetura organizacional: a chave para a mudança empresarial*. Rio de Janeiro, Campus, 1994. [Introdução]
- RAMOS FILHO, Américo C. *A evolução tecnológica e a gestão do trabalho na indústria de processo*. Rio de Janeiro, 1997. Dissertação (Mestrado em Administração) — Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.
- RIFKIN, Jeremy. *Fim dos empregos*. São Paulo, Makron Books, 1996.
- SCHEIN, Edgar H. Culture: the missing conception in organization studies. *Administrative Science Quarterly*, p.229-240, June 1996. [Ithaca, New York, Cornell University]
- _____. *Organizational culture and leadership*. San Francisco, Oxford, Jossey Bass, 1992.
- SIGNORINI, Mario. *Qualidade de vida no trabalho e as dimensões da satisfação, do saber e do sagrado no trabalho significativo*. Rio de Janeiro, 1996. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) — Universidade Federal do Rio de Janeiro.
- TEIXEIRA, Francisco L.C. Difusão da tecnologia de base microeletrônica na indústria de processo contínuo. *Revista de Administração de Empresas*, v.32, n.5 p.16-26, nov./dez. 1992.
- VALLE, Rogério B.A. A evolução dos paradigmas sociológicos sobre as técnicas industriais e o conceito de cultura técnica. In: CASTRO, Antonio B.; POSSAS, Mário Luiz; PROENÇA, Adriano (orgs.). *Estratégias empresariais na indústria brasileira: discutindo mudanças*. Rio de Janeiro, Forense, 1996.
- WEIL, Pierre. *Organizações e tecnologias para o terceiro milênio: a nova cultura organizacional holística*. Rio de Janeiro, Rosa dos Tempos, 1989.
- ZUBOFF, Shoshana. Automatizar/informatizar: as duas faces da tecnologia inteligente. *Revista de Administração de Empresas*, v.34, n.6, p.80-91, nov./dez. 1994.

V SEMEAD E II SEMEAD JR
Seminários em Administração do Departamento de Administração
FEA/USP

Dias 24, 25 e 26 de outubro de 2000

CHAMADA DE TRABALHOS

Data final de encaminhamento de trabalhos: 1º de setembro

Informações na Secretaria do Programa de Pós-Graduação em Administração
Prédio FEA1 — sala H-107 — tel: (11) 3818-5805 — e-mail: semead@edu.usp.br