
A PRIORIDADE DO INDIVÍDUO

NOS PROGRAMAS

DE DESENVOLVIMENTO

ORGANIZACIONAL (D. O.)

SATURNINO PESQUERO RAMÓN

Resumo: este artigo apresenta a fundamentação filosófico-psicológica da dimensão humana da tecnologia que sustenta a moderna Teoria das Relações Humanas nos programas de Desenvolvimento Organizacional (DO), a partir da década dos 1930, e que supera e enriquece a clássica Teoria da Administração Científica, com seus postulados apenas pragmático-econômico-produtivos. Nessa perspectiva, destaca o trabalho dos professores brasileiros: Fela Moscovici e Idalberto Chiavenato.

Palavras-chave: desenvolvimento organizacional, relações humanas, tecnologia, razão instrumental, abordagem holística

Pagarei mais pela habilidade de lidar com pessoas do que por qualquer outra no mundo. (John D. Rockefeller)

A partir da década de 1930 e graças a obras como *The human problems of an industrial civilization* (1933), de Elton Mayo, e *Management and the worker* (1939), de Fritz J. Roethlisberger e W. Dickson, publicadas pela Universidade de Harvard, cuja temática é o impacto despersonalizador da organização industrial, calcada no dese-

nho da Administração Científica de Taylor, Gilbreth e Gantt, surge a necessidade de superar esse modelo organizacional e substituí-lo por outro que vise, nas organizações empresariais, não apenas o desenvolvimento tecnológico, no seu aspecto produtivo, senão também o desenvolvimento humano, que o próprio desenvolvimento tecnológico exige e propicia (HERSEY/BLANCHARD, 1986). De fato, essa teoria organizacional clássica do início do século XX tem como ponto de partida uma concepção do ser humano apenas utilitarista e materialista. Nela, permeia a concepção do chamado *Homo oeconomicus*, para o qual as únicas motivações e aspirações existenciais seriam as da ganância e do consumo, ilustradas pela expressão “*the struggle for gold*” (a luta pelo ouro) dos que cultuam o mítico rei Midas. Tal abordagem alicerça-se, fundamentalmente, em dois princípios básicos: primeiro, o do controle da tarefa; segundo, o da procura do método produtivo mais econômico e funcional, visando o máximo de lucro para enriquecimento de todos e assim criar uma sociedade de produção e consumo. Nesse modelo organizacional, os funcionários são tratados apenas como recursos de produção e valorizados pelas aptidões e habilidades que possuem para o exercício de uma determinada função. A dimensão pessoal do indivíduo com suas necessidades de auto-realização humana são postas de lado. O filme *Tempos modernos* de Charles Chaplin é uma paródia mordaz a este modelo de civilização industrial, que robotiza o ser humano. Outros filmes, também famosos, em que a temática da relação homem-técnica é explorada (*Doze homens sem piedade*, de Sidney Lumet; *Cidadão Kane*, de Orson Welles, e *Germinal*, de Claude Berri) ilustram a importância do tema.

Os psicólogos citados, junto com outros, como, por exemplo, Lewin não se limitaram a constatar apenas os efeitos negativos desse modelo mecanicista, racionalista e desumanizador da teoria organizacional, inventada pelos engenheiros da referida Teoria da Administração Científica. No campo da prática, como ilustração, é de todos conhecida a eficácia da técnica da Análise e Campo de Forças de Lewin para alcançar, em qualquer tipo de organização, uma “verdadeira integração” dos objetivos, no caso, produtivos da empresa e dos objetivos pessoais dos subordinados (HERSEY/BLANCHARD, 1986, p.144).

Esse novo modelo organizacional almeja substituir a concepção do *Homo oeconomicus* pela do *Homo socialis*, cuja motiva-

ções básicas não são apenas a ganância, merecida pelo trabalho suado, a satisfação de suas necessidades de consumo, senão também as oriundas do imperativo da própria auto-realização humano-existencial, principalmente, na situação do trabalho, que consome a maior e melhor parte da sua vida e lhe possibilita desenvolver as capacidades de relacionamento interpessoais e criativas. Por esse motivo, os defensores da Teoria das Relações Humanas norteiam todo seu esforço teórico e prático a partir desses dois objetivos básicos: alcançar que o homem seja um agente criativo no processo produtivo e não apenas uma peça na engrenagem da máquina empresarial; cultivar, com todos os meios de treinamento possível e de organização laboral, seu desenvolvimento interpessoal e intrapessoal, tendo em vistas sua saúde física e mental, assim como seu ajustamento e realização pessoal e social.

Por outro lado, essa nova teoria organizacional, de caráter humanista, visa resgatar a verdadeira função da tecnologia a serviço do homem e não a de uma tecnologia que o suplanta e escraviza e pode, até, destruí-lo. O problema de como o homem lida com o poder da tecnologia que ele mesmo cria mostra-se com maior crudeza em nosso tempo depois dos resultados nefastos das duas últimas guerras mundiais, quando os avanços tecnológicos serviram grandes parcelas da humanidade e ameaçam aniquilá-la. Hoje questiona-se a velha concepção dos pensadores ilustrados que colocaram no pedestal a técnica como motor do desenvolvimento da humanidade sem apontar os riscos de tal endeusamento.

A resposta dada a esse problema pela teoria das Relações Humanas parte do pressuposto antropológico milenar de que o homem é um ser dotado da chamada razão instrumental, faculdade que lhe possibilita criar ferramentas (tecnologia) e símbolos (a linguagem como instrumento de comunicação e interação sociais), e, de posse de tais recursos, o homem pode ter domínio de si mesmo e da Natureza. Conforme a moderna tese wygotskiana sobre o desenvolvimento humano, a atividade que desenvolve os processos mentais superiores “é uma atividade mediada socialmente significativa”, cuja fonte de mediação podem ser “uma ferramenta material, um sistema de símbolos ou a conduta de outro homem” (KOZULIN, 1994, p. 115). Sobretudo sublinhar que todos esses “mediadores” pertencem ao reino da citada razão instrumental humana.

Para entender melhor o alcance dos pressupostos filosófico-antropológicos subjacentes à Teoria das Relações Humanas e seus programas de Desenvolvimento Organizacional (DO), faz-se necessário mostrar o caminho aberto pelo pensamento de alguns filósofos sobre dois temas complementares entre si: a faculdade criativo-tecnológica como traço constitutivo e distintivo da espécie humana e o caráter humanizador ou subjetivante do exercício dessa mesma polifacetada faculdade.

Na Antigüidade, dois pensadores sobressaem-se: Platão e Aristóteles. O primeiro, numa perspectiva mitológica originária que transpassa os limites do tempo, sustenta a tese de que a especificidade do ser humano reside nesta ímpar dupla faculdade humana: a inteligência somada à capacidade técnica que dela deriva. Ambos os poderes foram roubados por Prometeu no ateliê dos deuses, Hefesto e Atená, unidos eternamente pelas energias intelectuais e artísticas ou tecnológicas que encarnam (BRANDÃO, 1987).

De Hefesto, o deus coxo e considerado o ferreiro e ourives divino, foi roubado o fogo, que personifica seu amor-paixão pelo mister técnico, *a philotekhnia*. De Atená foi roubada a inteligência ou saber criativo, *a philosophia*.

Eis uma síntese de como Platão, num dos trechos do diálogo: *Protágoras ou dos sofistas*, ao estilo do Gênesis bíblico, relata o mito da criação do homem e seus singulares atributos. Os deuses, depois da Criação, encomendaram a Epimeteu que provesse a cada uma das espécies animais das qualidades necessárias para sua sobrevivência. Assim: “deu a uns a força sem velocidade, a outros, velocidade sem força”, dotando a todos dos meios necessários para poder sobreviver. Prometeu veio examinar o trabalho de seu irmão e ficou surpreso ao constatar que ele tinha esquecido alguma coisa: o homem – ao contrário de todas as outras espécies criadas, devidamente equipadas para sobreviver – “estava nu, sem calçado nem veste nem armas”. Então, Prometeu, sem saber o que fazer para salvar o homem dessa situação, decidiu-se por “roubar a sabedoria artística [ou tecnológica] de Hefesto e Atená e, ao mesmo tempo, o fogo – suposto que sem fogo era impossível que essa sabedoria fosse adquirida por alguém ou que fosse útil para qualquer serviço”. Feito isso, entregou o fruto de seu roubo ao homem que assim passou a ter “posse das artes [tecnologias, recursos] úteis para a vida” (PLATÃO, 1990, p.168).

Por sua vez, Aristóteles, numa perspectiva epistemológica, ao refletir sobre os modos de saber humanos, associa o saber tecnológico (*tékhne*) ao saber da ciência (*epistéme*), junto com o saber da prudência ou eticidade (*frónesis*). Dessa forma, alcança as duas dimensões do saber tecnológico: inteligente-criativo e ético humanizador. Na *Metafísica* explica o caráter inteligente-criativo do saber tecnológico. Em sua explanação, parte desse axioma básico: “O homem chega ao saber da ciência e da tecnologia através da experiência (*empeiria*)” (ARISTÓTELES, 1990, p. 4, 481a).

Zubiri (1980) resume a doutrina aristotélica sobre as características do saber tecnológico com estas proposições: o saber tecnológico é superior ao saber perante empírico, suposto que conhece as causas dos fenômenos; o saber empírico é apenas particular enquanto o saber tecnológico é universal; o saber tecnológico é comunicável ou transmissível; o saber tecnológico pressupõe um conhecimento (*sophos*) dos fenômenos que se traduz em obras criativas [poéticas] e não apenas repetitivas.

Na *Ética Nicomáquea*, Aristóteles explica o caráter ético ou humanizador do saber tecnológico à luz de sua doutrina sobre o saber da prudência ou eticidade (*frónesis*) que deve acompanhá-lo sempre e ditar-lhe sua verdadeira finalidade. A esse respeito, didático, partindo do exemplo de Péricles (o deus grego que personifica os atributos de uma sociedade – *polis* – ideal) e de “outras pessoas do mesmo gênero que souberam determinar aquilo que é vantajoso para elas mesmas e para os homens em geral”, explica que a finalidade da tecnologia não se reduz à produção. Ela deve ter como objetivo primordial o bem do homem e da sociedade. Assim ele se expressa: “Faz-se necessário, dessa maneira, que a prudência (*frónesis*) seja uma disposição [conduta ética] acompanhada de razão verdadeira [sábua inteligência] dirigida à ação e com referência a distinguir aquilo que é bom ou nocivo para o homem” (ARISTÓTELES, 1991, p. 407, 1140b).

Na época contemporânea, desponta a figura do pensador Martin Heidegger, que, numa perspectiva ético-existencial, reflete sobre os significados da tecnologia. Seu pensamento, a esse respeito, está exposto, principalmente, nos ensaios: Construir, Habitar, Pensar” (1951); ...Poeticamente o Homem Habita... (1951); A Questão da Técnica (1953); Ciência e Pensamento (1953), reunidos entre outros, na obra *Ensaio e conferências* (2001). Nos dois primeiros

ensaios, Heidegger expõe as proposições básicas de sua reflexão sobre estes três temas correlatos: ciência, técnica e arte. Como ponto de partida, tece um comentário hermenêutico acerca destas palavras extraídas de um poema tardio de Holderlin (*apud* HEIDEGGER, 2001, p. 168): “Cheio de méritos, mas poeticamente, o homem habita esta terra”. Esse pensamento gravita ao redor de um postulado ético-existencial básico: “somente em sendo capazes de habitar (*wohnen*) [no sentido de tornar-nos humanos, pela condição do ser-á sobre a terra] é que podemos construir (*bauen*) [ou seja, usar a tecnologia]” (HEIDEGGER, 2001, p. 139). Ou, dito em outras palavras: ao homem somente é permitido desenvolver e exercitar sua faculdade da razão instrumental no caso de usá-la para seu próprio desenvolvimento humano e, o de toda a Humanidade, passando ela a ser, dessa forma, a principal ferramenta para cumprir seu desígnio divino de ser co-autor na finalização da obra da Criação do Universo.

Mas, afinal, pergunta-se Heidegger (2001, p. 125): “o que é habitar? e em que medida pertence ao habitar um construir?”. À primeira pergunta responde que nós, os humanos, de fato habitamos a Terra somente quando

resguardamos e respeitamos e estamos inseridos ativamente na estrutura inteira ou holística do Universo, chamada pelo autor de ‘quadratura’ por abranger as quatro regiões onde o homem se auto-realiza ou auto-individualiza criativamente, pelas experiências propiciadas pela relação com essas regiões. São elas: a Terra, o espaço sideral, a divindade e a intersubjetividade. Lacônico explica: ‘Salvando a Terra, acolhendo o céu, aguardando os deuses, conduzindo os mortais, é assim que acontece propriamente um habitar’ (HEIDEGGER, 2001, p.130).

À segunda questão, sobre como o ato do autêntico habitar condiciona um construir humano, responde com o exemplo da construção de uma casa componesa na Floresta Negra, que, segundo ele, cumpriria todos os requisitos de uma construção humana determinada pelo imperativo do habitar humano propugnado. Nela, pois, é resguardada a inteireza da “quadratura”, antes mencionada. Vejamos: construída, na encosta da montanha, serve de

abrigo para melhor cultivar a terra; deixar à vontade o calor do sol, a força dos vendavais e das chuvas celestes; há ainda, “atrás da mesa comensal” um espaço sagrado para o oratório; não falta tampouco o espaço para vários quartos que prefiguram o respeito ao outro nas “suas várias idades de uma vida, no curso do tempo” (HEIDEGGER, 2001 p. 139).

O autor conclui suas reflexões sobre o sentido da tecnologia a serviço da humanização e da obra inacabada da Criação, com o exemplo do com o problema premente, endêmico e crônico da falta de moradia dos chamados “sem teto”. Explica que o problema de não ter moradia material, em termos humanos, seria, de certo modo, menos grave do que o problema da falta de consciência do “saber habitar” a Terra e, a partir daí, descobrir a falta de uma tecnologia que crie moradias “habitáveis” no sentido existencial exposto. Escreve:

A crise propriamente dita de habitação é, além disso, mais antiga do que as guerras mundiais e as destruições, mais antiga também do que o crescimento populacional na Terra e a situação do trabalhador industrial. A crise propriamente dita do habitar consiste em que os mortais precisam sempre de novo buscar a essência do habitar, consiste em que os mortais devem primeiro aprender a habitar (HEIDEGGER, 2001, p. 140).

Todas essas considerações preliminares antropológico-filosóficas, como foi anunciado, têm a finalidade de fundamentar e melhor explicar a dimensão humanista que norteia os programas de mudança ou Desenvolvimento Organizacional (D.O.) objeto do presente estudo. Vale dizer: tem como objetivo destacar a importância dada ao desenvolvimento global do indivíduo nas constantes mudanças organizacionais que se fazem necessárias e se operam em todas as instituições e, dessa forma, poder acompanhar as rápidas transformações que acontecem no meio científico, tecnológico, econômico, social, ético etc... Essas transformações caracterizam a vitalidade da história hodierna O pensamento de alguns profissionais dessa área traduzem, em alguma medida, os postulados antropológico-psicológicos acima analisados, conforme ilustram os tópicos desenvolvidos a seguir.

AS POTENCIALIDADES DO HOMEM QUE FAZ E FAZ-SE NA ORGANIZAÇÃO DO MUNDO LABORAL E SOCIOCULTURAL

No prefácio da obra intitulada *O Indivíduo na organização: dimensões esquecidas*, publicada no Brasil em 1996, que recebeu o prêmio François-Albert Angers, instituído em 1991 pela HEC Montreal, seu organizador, Chanlat (1996, p. 17), explica:

Tomando a iniciativa, em outubro de 1990, de criar na *École des Hautes Études Commerciales de Montréal* (H. E. C.) o *Groupe Humanisme et Gestion*, desejei institucionalizar práticas de pesquisa, ensino e desenvolvimento internacional que tivessem como denominador comum preocupações humanistas e interesse em fazer contrapeso à hegemonia de valores exclusivamente econômicos no domínio da gestão de negócios.

A obra pretende preencher uma lacuna existente no corpo das teorias “heterogêneas e mesmo heteróclitas”

que estudam o comportamento organizacional, deixando de lado os mais recentes conhecimentos das ciências humanas básicas (AUDET; MAOUIN, 1986; DÉRY, 1988; WHITLEY, 1984) [...] – Com esse objetivo seus autores tratam dessas dimensões humanas esquecidas –: a dimensão cognitiva e a da linguagem, a dimensão espaço-temporal, a dimensão psíquica e afetiva, a dimensão simbólica, a dimensão da alteridade, a dimensão psicopatológica (CHANLAT, 1996, p. 23).

Nessa perspectiva teórica, propugna uma teoria antropológica das organizações que resgate o poder humanizador da tecnologia, como exercício da razão instrumental humana, em cinco níveis ou ordens de atuação:

- O individual: nesse âmbito, tem-se operado uma mudança de mentalidade, no sentido de que o homem já não é visto como massacrado pelo coletivo e pelo trabalho e sim como “um indivíduo que participa da construção e destruição da realidade, de uma pessoa que é ao mesmo tempo sujeito em ato e um ator de sua historicidade”, parafraseando estas

palavras de Coulon (1997, p. 45), na sua obra *L'Ethnométhologie* :

Um membro não é apenas uma pessoa que respira e pensa, é uma pessoa dotada de um conjunto de procedimentos, de métodos, de atividades, de vivências [os da razão instrumental] que a torna capaz de inventar dispositivos de adaptação para dar sentido ao mundo que a cerca (CHANLAT, 1996, p. 35-6).

- O interacional: trata-se da região da alteridade. As atividades nesse campo são determinadas pelo postulado básico de o homem construir e consubstanciar sua identidade e subjetividade com base na relação com o outro. A esse respeito, faz suas as palavras de Lain (apud CHANLAT, 1996, p. 36):

Toda identidade requer a existência de um outro; de algum outro com uma relação graças à qual se atualiza a identidade de si próprio. Nessa área, conforme sintetiza, citando os principais teóricos implicados, distinguem-se três categorias ou formas de relações interpessoais: a da relação social básica, chamada de relação face a face ou self/ outro, objeto de estudo, principalmente da psicologia social (HARRÉ, 1979; FISCHER, 1987); da microssociologia (GOFFMAN, 1973, 1974 e 1988); da etnometodologia (GARFINLEK, 1967; COULON, 1987); a da relação ego-massa e que deu origem a sociologia (LE BOM, 1963; MOSCOVICI, 1981); a da relação grupo-grupo, sendo objeto de estudo, de modo particular, da sociologia (ROCHER, 1968; JAVEAU, 1976); e, finalmente, a da antropologia social (EVANS-PRITCHARD, 1969) .

- O organizacional: trata-se do âmbito social ou de trabalho em que o homem exercita a razão instrumental. Esse quadro social de referência pode ser dividido nesses dois subsistemas: o estrutural e material e o simbólico. O primeiro remete as “condições ecogeográficas, os meios materiais para assegurar a função de produção de bens ou de serviços”. Já o segundo subsistema “remete ao universo das representações individuais e coletivas que dão sentido às

ações, interpretam, organizam e legitimam as atividades e as relações que os homens e mulheres mantêm entre si” (CHANLAT, 1996, p. 40).

- O societário: é o nível da sociedade e da cultura em que cada indivíduo se desenvolve humanamente conforme a tese vigostskiana inicialmente exposta. Esse conceito está claramente sintetizado em Chanlat (1996, p. 42): “O nível da sociedade engloba, penetra e irriga o universo dos indivíduos, das interações e da organização, pois a sociedade é sentido, domínio e condição do sentido. Todo ser humano é de fato o socializado de determinado meio”.

É no universo da cultura material e espiritual – assimilado pelo indivíduo e, dialeticamente, enriquecido por esse mesmo indivíduo, conforme a capacidade criativa – que a razão instrumental humana revela-se dona e depositária de todos os logros histórico-culturais, que caracterizam e diferenciam cada povo da Terra e guarda seus silenciados poderes geradores infundáveis para novas conquistas.

- O mundial: nunca foi tão atual a previsão/constatação de McLuhan sobre o mundo tornar-se, cada vez mais, “uma aldeia global” e, em consequência, o homem tornar-se um cidadão do mundo. Chanlat (1996, p. 43-4), partindo dessa constatação de que “em algum momento de sua história, toda sociedade se insere em uma rede de relações econômicas, sociais, políticas e culturais mais ampla”, explica que essa múltipla ampliação de fronteiras, nas sociedades hodiernas, tem três características próprias que a distinguem da configurada em outras épocas. A primeira diz respeito à abrangência, hoje global e não apenas regional. A segunda refere-se à lógica econômica dessa mundialização: hoje o capitalismo clássico é substituído pelo capitalismo financeiro. A terceira relaciona-se ao surgimento, após a Segunda Guerra Mundial, de organizações supranacionais, tais como ONU, UNESCO, FMI etc, cuja finalidade manifesta seria a tentativa de construção de uma nova ordem internacional.

Chanlat (1996, p. 44), como conclusão de sua proposta da necessidade de uma antropologia das organizações para melhor

entender a dinâmica do indivíduo que as faz e faz-se nelas, escreve:

Os cinco níveis que mencionamos estão em constante interação. O indivíduo constrói-se em sua relação com o outro, mais frequentemente em um quadro de relações organizadas, na relação que ele mantém com a sociedade e que essa última mantém com outras sociedades.

O MODELO HOLÍSTICO DE DESENVOLVIMENTO HUMANO E ORGANIZACIONAL

No Brasil, como exemplo de aplicação no campo do Desenvolvimento organizacional dos postulados filosófico-antropológicos aqui apresentado, cabe destacar a obra da professora da Fundação Getúlio Vargas, do Rio de Janeiro, Fela Moscovici, com mais de 30 anos dedicados a escrever, pesquisar e ensinar sobre o desenvolvimento educacional, pessoal, interpessoal e organizacional. Entre seus numerosos escritos, alguns publicados no estrangeiro, destacam-se estas duas obras: *Desenvolvimento interpessoal-treinamento em grupo* (1975) e *Renascença organizacional: a revalorização do homem frente à tecnologia para o sucesso da nova empresa* (1996). Esta última, cuja perspectiva existencial é o desenvolvimento humano integral está voltada para a finalidade prático-profissional de formar executivos que dirigem empresas, uma vez que

a figura principal e decisiva na transformação organizacional, é o gerente, em qualquer nível, como líder de grupos funcionais e, portanto, elemento multiplicador de influências mutantes na cultura da organização (MOSCOVICI, 1996, p. 103).

A autora preconiza as vantagens do modelo holístico de desenvolvimento gerencial, argumentando que este “abre um espaço promissor para recuperar a dimensão humana na organização tecnológica e valorizar o homem além das máquinas” (MOSCOVICI, 1996, p. 103).

De um lado, essa obra é uma reflexão crítica sobre o alcance do problema da relação homem-tecnologia, com base na vivência

da autora em seu campo de atuação profissional: desenvolvimento humano nas organizações empresariais. A trilha de seu pensar, constrói-se de forma intuitiva e, diria, graças à lei junguiana da sincronicidade. De fato, a autora não cita Heidegger, em seu estudo; no entanto, segue os passos do pensamento do filósofo alemão. Este, como já foi comentado, com a metáfora holderliniana do “habitar poeticamente a Terra”, afirma que o problema de conciliar, de forma potencializadora e criativa, o homem e a tecnologia somente existem no caso de o homem não ter consciência do sentido de “habitar” (aspecto humano) sem o qual lhe é vetado ou torna-se nefasto seu “construir” (tecnologia). Quando isso acontece, faz-se necessário que o homem “aprenda a habitar”, resguardando, assim, as quatro regiões que compõem a inteireza da “quadratura” holística, em que ele está existencialmente inserido e se auto-realiza como co-autor da obra inacabada de Criação. Por sua vez, Moscovici, partindo do fato histórico, desolante e preocupante de uma tecnologia que desumaniza, pergunta-se: como “resgatar o humano na tecnologia?” e a seguir responde que a solução também consiste em aderir às exigências do modelo holístico. Ou seja, tal como é preconizado no modelo da “quadratura” do habitar heideggeriano, cabe aos humanos “resgatar o equilíbrio perdido da sua relação com a natureza [*terra*]; com o cosmo [*céus*]; recuperar a relação autêntica dos homens entre si, do homem com seu semelhante [*alteridade*] (MOSCOVICI, 1996, p. 2). Completa a “quadratura heideggeriana” de seu paradigma holístico, ao preconizar, no final de seu escrito, a necessidade humana de explorar “experiências místicas [*deuses*] que fazem parte da vida, de forma espontânea ou provocada, conforme disponibilidade, motivação e orientação valorativa da pessoa” (MOSCOVICI, 1996, p. 102).

De outro lado, a obra analisada constitui uma proposta de desenvolvimento organizacional com base nas duas iniciativas: desenvolver holisticamente todas as potencialidades do homem no mundo organizacional produtivo e implantar a organização holográfica. À luz do novo paradigma epistemológico de caráter inclusivo, dinâmico não-mecanicista, propugnado pela física quântica, do saber milenar das religiões orientais, do pensar filosófico existencial e da nova psicologia da intersubjetividade, sua autora tece sugestões para implantação e execução das duas propostas assinaladas.

Sobre a importância, urgência e viabilidade da implantação de um modelo holístico de desenvolvimento humano nas empresas, escreve: “Um desempenho efetivo num ambiente crescentemente complexo e competitivo requer do gerente o uso de todos os seus recursos, energias e talentos. O amplo espectro dos recursos do homem inclui os de ordem física, mental, emocional e espiritual”. E, a propósito dessa inovadora abordagem, assinala que ela “está começando a ser aplicada em algumas empresas pró-ativas, em programas heterodoxos de Desenvolvimento Interpessoal e Gerencial” (MOSCOVICI, 1996, p. 100).

E, a respeito do que deve ser entendido por uma organização holográfica, esclarece:

Cabe afirmar que a organização holográfica não é um modelo de estrutura organizacional na acepção técnica de teoria administrativa. Ela é muito mais uma concepção filosófica de funcionamento humano em integração natural [...] é uma visão metafísica, um panorama de possibilidades e esperanças, não um conjunto de regras (MOSCOVICI, 1996, p, 118).

O FATOR HUMANO E A TECNOLOGIA COMO DETERMINANTES DA AUTO-RENOVAÇÃO ORGANIZACIONAL

Idalberto Chiavenato, autor de mais de 20 livros, a maioria publicada em espanhol, é figura de destaque nacional e internacional na área de administração geral e de recursos humanos. Sobre o tema de que trata o presente estudo, cabe destacar a edição compacta de sua obra *Recursos humanos* (1998). Segundo Chiavenato, impõe-se uma perspectiva pragmático-competitiva, exigida pelas circunstâncias de uma globalização dos negócios protegida sob a égide das palavras de ordem: “produtividade, qualidade e competitividade”. Em face disso, propugna a necessidade de um modelo organizacional que priorize o social ou humano e o tecnológico como determinantes básicos de renovação e atualização. Nesse modelo ,

as pessoas deixam de ser o problema das organizações para ser a solução de seu problema. As pessoas deixam de ser o

desafio para tornar-se a vantagem competitiva das organizações que sabem lidar com elas. As pessoas deixam de ser o recurso organizacional mais importante para se tornar o principal parceiro no negócio (CHIAVENATO, 1998, p. 15).

De acordo com Chiavenato (1998, p. 40), nesse modelo, as demandas tecnológicas das

exigências de tarefa, ambiente físico, equipamento disponível exigem uma organização tecnológica (equipamentos e arranjos de processos) assim como uma organização de trabalho (envolvendo aqueles que desenvolvem as tarefas necessárias).

Vale dizer: sob o prisma filosófico- antropológico exposto, isso significa que o exercício da razão instrumental humana não se realiza apenas na construção de máquinas para controle da natureza física, mas também na construção de processos e estruturas organizacionais que racionalizem e potencializem o mundo da produção, tornando-as mais eficientes e humanas. Como exemplo assinala (CHIAVENATO, 1998, p. 39) o

modelo sociotécnico de Tavistock, idealizado, inicialmente por psicólogos e sociólogos do Instituto de Tavistock, de Londres, que, segundo seus criadores teria esse postulado básico: ‘Toda organização consiste em uma combinação administrada de tecnologias e pessoas, de tal forma que ambos os lados se achem em inter-relação recíproca’.

No mesmo trecho assinala, todavia, que tal modelo está constituído por estes três subsistemas básicos:

- o sistema técnico ou de tarefas, que inclui o fluxo de trabalho, a tecnologia envolvida, os papéis requeridos pela tarefa e outras variáveis tecnológicas.
- o sistema gerencial, ou administrativo que inclui a estrutura organizacional, as políticas, os procedimentos e as regras, o sistema de recompensas e punições, as maneiras pelas quais as decisões são tomadas e outros elementos projetados para facilitar os processos administrativos.

- o sistema social ou humano, que é relacionado com a cultura organizacional, com os valores e as normas e com a satisfação das necessidades pessoais; também incluídos no sistema social estão a organização informal, o nível motivacional dos membros e suas atitudes individuais.

Essa nova filosofia, que defende um uso humanizador e criativo da tecnologia, está cada vez mais subjacente aos programas de Desenvolvimento Organizacional das empresas produtivas e também presente nas outras modalidades de organização humana. Pelos exemplos expostos, não resta dúvida que há lugar ainda para que se torne uma realidade a utopia holderliniana/heideggeriana: “Cheio de méritos, mas poeticamente/ o homem habita esta Terra”.

Referências

- ARISTÓTELES. *Metafísica*. Madrid: Gredos, 1990.
- ARISTÓTELES. *Tratados ético-morales*. Madrid: Aguilar, 1991.
- BRANDÃO, J. *Mitologia grega*. Petrópolis: Vozes, 1987.
- CHANLAT, J. P. (1996). *O indivíduo na organização: dimensões esquecidas*. Tradução de A. Rodrigues et alii. São Paulo: Atlas. (Original publicado em 1990).
- CHIAVENATO, I. *Recursos humanos*. São Paulo: Atlas, 1998.
- HEIDEGGER, M. *Ensaio e conferências*. Tradução de Leão E. et alii. Petrópolis: Vozes. 2002. (Original publicado em 1954).
- HERSEY/BLANCHARD. *Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional*. Tradução de Royer E. A. São Paulo: E.P.U., 1986. (Original publicado em 1982).
- KOZULIN, A. *La psicología de Vygotski*. Madrid: Alianza, 1994.
- MOSCOVICI, F. *Renascença organizacional: a revalorização do homem frente a tecnologia para o sucesso da nova empresa*. Rio de Janeiro: J. Olympio, 1996.
- PLATÃO. *Obras completas*. Madrid: Aguilar, 1990.
- ZUBIRI, X. *Cinco lecciones de filosofía*. Madrid: Alianza, 1980.

Abstract: *what is being attempted in this article es to explain the psychological and philosophical basis concernig human*

dimensions of the technology that sustains the modern Theory of Human Relations in the Programs of Organizational Development (from the 1930 p. on) which enriches and exceeds the classical Theory of Cientific Administration and its, only, pragmatic, economic and productive goals. On this matter, in Brasil, one point to the work of the professors: Fela Moscovici and Idalberto Chiavenato.

Key words: organizational development, human relations, technology, thecnical intellect, holistic approach