

A produção de sentidos de ser humano e a possibilidade de uma prática administrativa transformadora

Marcia Josefina Beffa

INTRODUÇÃO

As transformações no contexto sócio-econômico-cultural relacionadas ao trabalho ocorreram nas últimas décadas, e a cada ano, aumentam num ritmo muito acelerado. Alguns fatores trouxeram alterações muito grandes nas relações de trabalho envolvendo os diferentes segmentos que atuam nas organizações, dentre os quais destacamos: as inovações tecnológicas ligadas à produção de bens e serviços, mudanças nas organizações com relação à tomada de decisões, horizontalização de níveis hierárquicos, terceirização de serviços, trabalho



focado para equipes autogerenciáveis, extinção de planos de cargos e salários, exigência de pessoas preparadas para desempenhar inúmeras funções com remuneração diferenciada de acordo com o valor que agregam à organização.

Neste contexto, observa-se que as relações de trabalho, no que tange ao comportamento dos profissionais de gestão administrativa e seu papel frente às organizações e o trabalhador, ainda se mantém pouco alterado e direcionado a efetivar a ordem socioeconômica embutida no sistema capitalista. Porém, devido à necessidade das empresas serem mais competitivas e na busca por estabelecer um diferencial de sobrevivência, muitas iniciativas surgem no sentido de implementar práticas mais cooperativas, em que os trabalhadores sejam considerados na sua subjetividade.

Nesse sentido, a recuperação da dignidade do trabalhador e a humanização empresarial se constituem como aspectos emergentes para que mudanças sejam bem sucedidas. Portanto, desconsiderar essas duas condições inviabiliza agregar valor referente à cooperação e trabalho em equipe e sustentar práticas compatíveis com esses conceitos, a fim de tornar o trabalho um ato significativo.

O mundo moderno está exigindo um profissional com visão global do mundo, um líder de mudanças, um facilitador, e principalmente, um profissional com visão

humanística. Ele pode ser desencadeador de ações que possibilitem a melhoria das "relações e significado do trabalho" (GUARESCHI; GRISCI, 1993) o que, conseqüentemente, traria qualidade de vida ao trabalhador.

A toda prática humana subjaz uma concepção de mundo, de ciência, de homem, que determina as ações, decisões das pessoas. A sociedade, em geral, representada pelas suas instituições, contribui na formação das concepções, estabelecidas nessas relações ao longo do processo histórico de cada pessoa, e/ou de um grupo. Para tanto, é necessário assumir uma postura de não mera reprodução das relações, como um ato mecânico de agir em sociedade, mas um ato que requer reflexão, a fim de não continuar a reduzir o ser humano a uma peça da engrenagem, desperdiçando o que de mais essencial contém, a sua condição de "humano".

Por isso, a relevância desse trabalho é reiterar a possibilidade de desenvolvimento de pesquisas sobre os sujeitos no contexto do trabalho, no caso, os que gerenciam ou detém o poder nas relações de trabalho e de que as práticas administrativas se voltem para uma maior consideração do ser humano na sua subjetividade.

Considera-se que isso só se efetivará se essas práticas forem baseadas na visão de ser humano de “relação” - entendida como “algo que não existe sem a outra”, aquilo que para ser necessita de algo, senão não é. Se algo não pode ser sem a outra coisa, eu não posso ser sem o outro. Se somos constituídos por essas relações e as minhas ações são de consideração pelo outro, como posso agir sem pensar no outro, no como aquela ação afeta o outro? (GUARESCHI, 2004).

As ações dos administradores nas organizações se referem a planejar, organizar, liderar/motivar e controlar (STONER; FREEMAN, 2000) e se efetivam na habilidade de “trabalhar com e por meio de pessoas”. Assumir uma visão de “relação”, as ações ou práticas administrativas podem propiciar a efetivação de mudanças necessárias no sentido de consideração da subjetividade. Uma prática transformadora e emancipadora.

Segundo Vygotsky (2009) a relação entre o homem e o mundo é mediada pelo discurso, pela formação de ideias e pensamentos por meio dos quais o homem apreende o mundo e atua sobre ele. Por isso, é necessária uma compreensão do discurso construído pelos indivíduos no processo de construir e ser construído, uma articulação entre significação social e sentido pessoal, conforme também defende Clot (2006) na formação psicológica do trabalho e da ação.

Assim, a proposta desse estudo foi compreender não somente quais sentidos os administradores produzem de ser humano a partir da prática administrativa, mas também como esses sentidos orientam suas ações nas organizações. Para atingir tal propósito foi utilizada a metodologia da Produção de Sentidos (SPINK, 1999) baseada no paradigma do Construcionismo Social como meio de traduzir formas de ver e pensar o mundo, revelando a subjetividade e as construções mantidas pelas mesmas, apreendendo a historicidade inerente ao ser humano.

REFERENCIAL TEÓRICO

A atuação do administrador

A atuação do/a administrador/a vem sendo discutida em virtude das transformações ocorridas no mundo e, em especial, no trabalho. Se no passado as práticas administrativas atenderam única e exclusivamente a relação capital-força de trabalho e a sua máxima - a lucratividade, e processos produtivos de eficiência baseados na burocratização e na racionalidade instrumental, hoje, a competitividade e a sobrevivência da empresa depende de considerar o ser humano e sua subjetividade.

Alinhados a essa visão de gestão, as organizações do século XXI necessitam de líderes dispostos a estabelecer novas relações a fim de sustentar projetos de inovação, aprendizagem social e, para isso, é necessário um ambiente no qual as pessoas se sintam livres e participativas. Estabelecendo coerência entre essa perspectiva, estes gestores deveriam, portanto, assumir além dos papéis estabelecidos nas funções de gerenciamento, tal como planejamento e organização, também trabalhar de forma sistêmica e auxiliar as pessoas a potencializar o trabalho em grupo e propiciar assim o comprometimento com objetivos organizacionais, conforme indicado por Fleury (1996).

Nesse sentido, analisar as concepções que subjazem a prática de gestão organizacional do trabalho se tornam imprescindíveis. Há práticas, por exemplo, que se alicerçam em relações de poder, nas quais se tem a visão de que é por meio do controle e da limitação da liberdade do indivíduo que se pode alcançar uma forma coesa de atingir os objetivos organizacionais (SANTOS FILHO, 2002). E, esta seria uma das concepções de gestão organizacional que se afasta de uma prática mais humanizada do trabalho, e, conseqüentemente, distancia-se da potencialização do trabalho em grupo e do comprometimento com os objetivos organizacionais.

Dentro desse panorama, o administrador rege um papel imprescindível na organização e deve ter em mente a contraposição da cultura organizacional empresarial em embate com fragmentos da cultura organizativa dos trabalhadores, na construção de uma sociedade melhor para todos (COVRE, 1991).

A visão de ser humano e o administrador

A construção da realidade é sustentada pelas transformações ocorridas no ambiente socio-econômico-cultural. Ao longo da história da Administração transformações foram ocorrendo e refletem-se na maneira como as pessoas interagem dentro ou fora das organizações, num contexto social mais amplo. As ações das pessoas no interior ou no exterior das organizações são determinadas pelo modo como concebem o mundo, o ser humano e as relações entre eles. Muitas teorias estruturaram-se a fim de esclarecer estas questões.

Para elucidar um fenômeno da realidade é possível lançar mão de diversas teorias. Algumas apenas sistematizam os fatos, outras sistematizam e descrevem e, ainda outras, tentam explicar, transformar fenômenos singulares. Porém, nenhuma delas dá conta de esclarecer tudo. Uma teoria é tanto mais científica quanto mais fenômenos explicar ou compreender.

A Teoria Crítica, por exemplo, vê os fatos como transitórios, relativos, incompletos, contraditórios. Nesta perspectiva, considera-se a realidade como aquilo que ainda não é, aquilo que ainda não aconteceu, mas que pode vir a ser. Seu enfoque é o histórico ou crítico, e nela está embutida a tentativa de transformar a realidade. Os fatos são vistos como relações que se estabelecem entre as partes sendo que nestas relações é impossível não agir, reagir e não transformar (GUARESCHI, 1991).

Nessa concepção de realidade apresenta-se uma visão de ser humano, não como “indivíduo” uno, único, indiviso em si mesmo, isolado, separado de tudo o mais, de um lado; nem como alguém visto “como parte de um todo”, como ‘peça de uma máquina’, de outro. É um ser humano visto a partir do conceito de pessoa constituinte de uma unidade, mas, que ao mesmo tempo, não pode “ser” sem o outro (GUARESCHI, 2004).

Guareschi (2004) explana a questão da visão de ser humano como “relação”, um ser humano com sua individualidade, mas não como “indivíduo separado de todo o resto”, uma “pessoa-relação”. Relação aqui entendida como algo que não pode ser, sem o outro. Guareschi ainda acrescenta que o ser humano tanto mais é quanto mais se relaciona, quanto mais sai de si, quanto mais dialoga. Somos então, a soma

de relações que estabelecemos desde que entramos em contato com o mundo e a vida.

No entanto, não deixamos de ser únicos, ter nossa singularidade. Ao estabelecermos relações com o mundo vamos construindo nossa subjetividade, e dessas relações vamos “recortando” partes e formando o que se constitui o “eu” de cada um e que se diferencia dos demais.

O homem é visto, então, um ser histórico, alguém que se constitui nas relações sociais, no manejo dos instrumentos culturais e na apropriação da linguagem. O indivíduo está em transformação constante e se constitui a partir das possibilidades conquistadas pela humanidade (BOCK, 1997).

Neste processo de construção mediada pelo social, Vygotsky (2009, p. 465) afirma que é por meio da linguagem que se desenvolvem os processos mentais humanos: parte-se do social para o individual na compreensão do desenvolvimento e construção do sujeito. A relação entre o homem e objeto efetiva-se no discurso, pela formação de ideias, pensamentos, por meio dos quais o homem apreende o mundo e atua sobre ele, atribui sentidos e significados aos objetos do mundo.

O significado desempenha a função intermediária entre o pensamento e a expressão verbal, mas apenas uma das possibilidades de atribuição de sentido

para os objetos do mundo. O sentido é a soma de todos os fatos psicológicos que a linguagem desperta em nossa consciência, uma formação dinâmica, fluida, complexa, que tem várias zonas de estabilidade. (VYGOTSKY, 2009, p. 479)

Assim, o significado é apenas uma dessas zonas do sentido que a palavra adquire no contexto do discurso e essa dinamicidade se revela em inúmeras subjetividades, de "linguagem interior", [...] de possibilidades de exprimir todos os pensamentos, todas as sensações e inclusive reflexões profundas inteiras com apenas um nome" (VYGOTSKY, 2009, p. 472), a possibilidade de elucidar a consciência humana.

A partir desse enfoque de homem como produto sociohistórico, construtor da sociedade, concebe-se a possibilidade de transformação da realidade por ele construída. É uma intersecção que implica o outro e vice-versa (JACQUES, 2000).

Nessa perspectiva, o social é parte do "eu" que coloca em relação, em comum, a soma das relações. Se não há relação, não há grupo. E dentro deste contexto, a ação humana deve ter como finalidade a transformação. A ação humana é o modificador social que deve visar o desequilíbrio. Ocorrendo como reflexo de conscientização da autoimposição, a ação humana transformadora permite a mudança de situações. Assim, só a conservação do que está aí não pode ser

considerada mudança. Mudança é transformação. O não agir é uma ação, mas não é mudança (GUARESCHI, 1989).

Por isso, podemos afirmar que a consciência é sempre consciência de algo e, neste caso, consciência social. A consciência é sempre social. O ser humano é consciência, liberdade, responsabilidade. Isso implica numa ética das relações. É o ser humano transcendendo as contradições das relações através da ética de transformação, de superação (GUARESCHI, 1992).

À medida que o homem constrói o mundo do trabalho, também acaba sendo produzido por ele o modo de hominização (CODO, SAMPAIO, HITOMI, 1994). Então, o administrador pode ser visto como sujeito e objeto de sua formação podendo transformar a sua própria vida e a sociedade em que está inserido.

No entanto, nas organizações, as relações de dominação são auto-impostas no intuito de trazer consigo produtividade e lucro. Portanto, é preciso haver mudanças nas relações para que as coisas mudem. Assim, se o mundo, a sociedade, as pessoas são vistas como relações é impossível não agir.

Assentado ao piso vygotskyano, Clot afirma que a mudança ocorreria no momento em que o indivíduo é solicitado ao improviso: organizando o encontro do

sujeito com os seus limites, a partir dos desdobramentos da significação social (gênero), momento em que é solicitado o estilo pessoal, emergindo um sentido particular de cada um. A emergência dos estilos certamente trará desdobramentos aos gêneros, criando condições para renovação destes últimos (CLOT, 2006).

O administrador é "fazedor da realidade", transformadora ou não. No momento em que opta por determinadas práticas administrativas, aumenta a exclusão social e apreende o ser humano nas auto-imposições do mundo do trabalho. Como qualquer outro profissional inserido na sociedade, o administrador necessita tomar consciência das relações e trabalhá-las, elaborá-las de um modo ou de outro, pois é isso o que nos torna livres. São as mudanças ocorrendo na mudança das relações.

Os Estudos Organizacionais e a produção de sentidos

Parafraseando Cassandre (2013), as constantes mudanças que pessoas e organizações têm sofrido, exige um repensar das práticas de gestão. Conforme Cavalcante (2007), os Estudos Organizacionais se encontram hoje em uma fronteira de investigação da organização humana baseada na

multidisciplinaridade, reconhecendo o seu objeto como fenômeno social e caracterizando a Administração como espaço e oportunidade de aprendizagem.

Muitos estudos têm sido desenvolvidos nesta área como alternativa à abordagem gerencialista hegemônica e convencional, apoiada agora na antropologia, psicologia e sociologia. Para Rosa, Tureta e Brito (2006), a produção de sentidos, como prática discursiva e situada junto ao construcionismo social, propõe romper com o modo tradicional de fazer ciência e busca ultrapassar a dualidade sujeito-objeto situando o conhecimento no interior dos processos de interação social.

O construcionismo social adota o trabalho com práticas discursivas definidas a partir de dimensões básicas, “a linguagem, história e pessoa” (SPINK; MEDRADO, 1999, p.57). A linguagem é compreendida como prática social, como linguagem em ação, isto é, as diferentes maneiras a partir das quais as pessoas produzem sentidos e se posicionam em relações sociais cotidianas.

O termo “sentido” é uma construção social interativa. Assim, as pessoas e as relações sócio-histórico-culturais são construídas e possibilitam compreender e lidar com as situações e fenômenos à sua volta, incluindo elas próprias. Foi, então, com o pressuposto de “construção social” que a Psicologia Social desenvolveu-se e

fundamentou-se na busca de compreender o ato de dar sentido ao mundo enquanto força motriz da sociedade (SPINK; MEDRADO, 1999).

A produção de sentidos é uma atividade desenvolvida pelas pessoas nas relações cotidianas e é atravessada por múltiplas vozes que se confrontam. Os repertórios usados para “dar sentido ao mundo” originam-se de diversos contextos e suas temporalidades (SPINK; MEDRADO, 1999). O contexto cultural refere-se aos conteúdos que englobam: tempo longo, tempo vivido e o contexto interacional. Como tempo longo os autores incluem a religião, a ciência, os conhecimentos e tradições do senso comum. Já no tempo vivido são incluídos os contextos sociais, dos processos de socialização, toda vida vivida, englobando o dia de hoje, o passado recente e o futuro esperado. E, finalmente, os autores incluem como tempo curto o contexto interacional marcado pelos processos dialógicos, nas quais as várias vozes presentes em nossas práticas discursivas são retroalimentadas.

É possível, desse modo, identificar através da polissemia e da contradição diferentes identidades, diversas “versões de pessoas”, consideradas como relação inserida no “jogo das relações sociais, num constante processo de negociação, desenvolvendo trocas simbólicas, num espaço de intersubjetividade”. Isso possibilita a produção de sentidos, uma produção discursiva de pessoas em interação (SPINK; MEDRADO, 1999).

Essa metodologia possibilita descortinar a realidade, de estranhar o natural e poder verificar não só as regularidades, mas as divergências, através da ruptura com o habitual, tornando visível os sentidos que traduzem formas de ver e pensar o mundo e a vida. Cabe ressaltar a noção de práticas discursivas como possibilidade de ressignificar o cotidiano na sua essência.

Conforme Spink e Frezza (1999), tanto sujeito como objeto de análise são construções sócio históricas que precisam ser problematizados e desfamiliarizados. As pesquisas que se alicerçam na Metodologia da Produção de Sentidos (e no paradigma do Construcionismo Social) concebem que a interação entre pesquisador e pesquisado é que propicia a produção de sentidos, ou seja, os sentidos são construídos dialogicamente, seja na coleta de informações, seja na interpretação dos dados.

Assim, a metodologia da produção de sentidos pode contribuir com pesquisas na área de Estudos Organizacionais à medida que propicia uma compreensão da relação homem-trabalho, principalmente para elucidar como as práticas tem construído e ressignificado sentidos do trabalho e como esses sentidos determinam o agir organizacional.

Araújo e Sachuk (2007) investigaram os sentidos do trabalho e as ideologias subjacentes a ele em diferentes contextos históricos. Segundo as autoras, o estudo revelou que no lugar do controle rígido e onipresente da supervisão que permeava as organizações tradicionais, hoje ela baseia-se na pressão e no controle exercido pelos pares e pelo próprio sujeito, que é solicitado a exercer um nível maior de autonomia e autogerenciamento. Essa postura representa a individualização das ações.

No entanto, esta individualização ainda se revela muito limitada. Coutinho (2009) analisou a construção da identidade com trabalhadores de uma organização participativa e os resultados revelaram histórias construídas sempre em diálogo com os contextos de trabalho vivenciados pelos trabalhadores. Há tendência destes trabalhadores de expressar sentidos bastante limitados para participação, geralmente relacionados à suas atividades cotidianas na empresa ou na vida familiar, sendo poucos os que compreendem o participar como uma inserção em esferas mais amplas das relações sociais.

Tonelli (2003) indica alterações nos sentidos produzidos do tempo e do espaço causados pela introdução de tecnologias ao mundo do trabalho e que permitiram a reorganização do ofício. Os sentidos produzidos por trabalhadores revelaram que computadores deram maior agilidade do tempo de resposta nos processos de

trabalho e a possibilidade de realizar um maior número de tarefas, eliminando funções e pessoas nelas envolvidas. Porém, essas alterações geram novas desigualdades e uma nova divisão do trabalho.

Os estudos indicados exemplificam a dificuldade de implementar mudanças efetivas no ambiente organizacional no que concerne ao ser humano. As organizações, pressionadas pelas demandas da sociedade por mudança neste aspecto, propõem ações, mas não caracterizadas como ações que o conduzem a mudanças efetivas. As ações revelam-se como novos desdobramentos surgidos da lógica racional inerente ao papel do administrador e nas relações que estabelecem com os colaboradores.

Assim, se caracteriza uma prática mantenedora da realidade, pois segundo Lane (2001b) o homem ao agir produz e transforma e produz o seu ambiente e para tanto é necessário pensar, planejar sua ação, e depois de executada, ela é avaliada, determinando ações subseqüentes. O não pensar sobre suas ações, se caracterizará como uma resposta pronta e esta reprodutora da ideologia. No caso deste estudo, a reprodução de relações individualistas, de dominação e exploração presentes em sociedades capitalistas.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Abordagem metodológica

Utilizou-se a metodologia qualitativa a fim de problematizar, compreender o processo e a subjetividade do ser humano e sua historicidade. Considerou-se o paradigma do Construcionismo Social e a Produção de Sentidos (SPINK, 1999) como meio para traduzir formas de ver e pensar o mundo, num descortinamento da realidade, ressignificando o cotidiano na sua essência como força motriz da sociedade em busca de mudança social e busca do princípio da diferença.

Participantes

Os participantes desta pesquisa foram seis administradores/as de empresas, quatro homens e duas mulheres, atuantes no cargo há pelo menos dois anos, com formação superior em administração de empresas, sendo três oriundos de uma instituição de ensino pública e três de uma instituição de ensino particular.

Peter, 38 anos, casado, administrador de uma indústria de produtos para embalagem, formou-se na década de oitenta em Administração de Comércio Exterior e na década de noventa completou a habilitação em Administração de

Empresas numa instituição de ensino pública. A experiência profissional de Peter compreende nove anos na área financeira e doze anos na atual empresa. É responsável por vinte funcionários no setor operacional e dois no setor administrativo. Sua formação foi complementada com dois cursos de pós-graduação.

Felipe, 37 anos, casado, gerente comercial há seis anos em uma empresa de comércio de veículos, é responsável por doze funcionários. Formou-se numa instituição de ensino pública na década de oitenta e, até o momento da entrevista não havia cursado nenhum curso de pós-graduação. A experiência anterior à atual compreende a gerência de uma empresa moveleira.

Tom, 44 anos, casado, há seis anos atua como diretor geral de uma instituição prestadora de serviços médico-hospitalares. Formou-se na década de noventa numa instituição de ensino particular e cursou uma pós-graduação na área. A experiência profissional anterior à atual compreende vinte e dois anos numa instituição financeira. Entre subordinados diretos e indiretos é responsável por 980 funcionários, dos quais 15 são gerentes que o auxiliam na função.

Eduarda, 31 anos, separada, gerente financeira de uma indústria de peças, formou-se na década de noventa numa instituição de ensino particular e cursou

uma pós-graduação. A experiência profissional anterior à atual compreende seis anos na área financeira. É responsável pela administração de 50 funcionários no setor operacional e 3 no setor administrativo.

Michael, 42 anos, casado, gerente de transporte de uma grande empresa há 19 anos, tendo passado nesse período por vários cargos no setor administrativo até atingir a gerência. Formou-se numa instituição de ensino particular na década de noventa. Até o momento da entrevista não havia cursado nenhum curso de pós-graduação. É responsável por 167 subordinados diretos entre o setor operacional e administrativo.

Maria Rita, 53 anos, viúva, atua como gerente geral de uma empresa prestadora de serviços há cinco anos tendo exercido outros cargos administrativos na mesma empresa. Formou-se na década de oitenta numa instituição de ensino pública e cursou duas pós-graduações. Sob sua responsabilidade direta há 33 funcionários.

Método

Os participantes foram escolhidos a partir do banco de dados das IES em que o/a profissional se formou, conforme caracterização especificada no item 3.2.

O contato inicial foi realizado por telefone pedindo a colaboração para uma pesquisa acerca da atuação do administrador. Com o consentimento, foram marcados data e o horário compatível tanto para o/a entrevistado/a como para a entrevistadora.

No dia da entrevista a pesquisadora estabeleceu um *rapport* inicial. Dos seis participantes, três haviam sido alunos da pesquisadora na disciplina Psicologia aplicada à Administração, o que facilitou a interação. Em seguida, foi explicitado o objetivo da pesquisa de forma geral, como havia sido anteriormente realizado por telefone. Então, foram esclarecidos que os dados obtidos na entrevista seriam confidenciais e com o consentimento do/a entrevistado/a a gravação da entrevista seria realizada após a assinatura do "consentimento informado".

Foi utilizada a entrevista do tipo aberta com um roteiro flexível, elaborado a partir das seguintes perguntas de pesquisa:

- a. Qual a importância das relações ou interações humanas no processo de trabalho do administrador?
- b. Como o/a administrador/a concebe o ser humano?
- c. Quais os sentidos que os administradores produzem em relação ao ser humano no seu trabalho?

- d. Como as concepções de ser humano orientam ou fundamentam as práticas administrativas?
- e. Como a concepção de ser humano se reflete (aparece) nas relações sociais e nas práticas administrativas?

A pesquisadora deixou os/as participantes à vontade para falar dentro de sua perspectiva pessoal, clarificando, se necessário, algum ponto obscuro, sem desafiá-los em suas opiniões, ouviu-os cuidadosamente sem fazer com que se sentissem desconfortáveis com suas respostas ou alimentando-as.

Metodologia de análise dos dados

A análise de dados, inicialmente, se deu por um confronto entre os sentidos construídos no processo de pesquisa e de interpretação e aqueles decorrentes da familiarização prévia com o campo de estudo, ocorrido através da revisão bibliográfica.

Desse confronto inicial, definiram-se categorias de análise: ser humano, interações, prática, formação e gênero e realizou-se um mapeamento da entrevista pelo Mapa de Associação de Ideias (SPINK; LIMA, 1999). Nesses mapas, os conteúdos são organizados a partir das categorias, mas as falas dos

participantes são respeitadas conforme a sequência, possibilitando os processos de “interanimação dialógica”¹ entre o pesquisador e o pesquisado. Este estudo apresenta apenas análises das três primeiras categorias.

No quadro 1 é possível visualizar o processo de construção de mapas de associação de ideias, um trecho da entrevista com o participante Felipe.

Quadro 1: Recorte de uma mapa associativo de uma das entrevistas (Felipe)

Ser Humano	Interações	Prática	Formação	Gênero
<i>Como você concebe o ser humano?</i>				
Eu acho que o ser humano é um ser que deve procurar permanentemente o equilíbrio. [...] O que a gente encontra são pessoas extremamente sobrecarregadas pelo dia a dia [...]		e essas pessoas vêm a assumir papéis de administradores,		
são pessoas que não estão devidamente				

¹ O termo “interanimação dialógica” conforme Spink e Medrado (1999) a partir de Bakhtin (1929/1995), é o processo que acontece numa conversação, em que os enunciados (um elo numa corrente de outros enunciados, na cadeia de comunicação) de uma pessoa são endereçados a uma ou mais pessoas, e esses se interanimam mutuamente.

equilibradas

Por muitas vezes a gente nota que funcionários, um vendedor nosso, que tá perturbando, e como ele lida diretamente com o público,

e com isso acabam tomando decisões que vem prejudicar o rendimento da empresa.

a gente pede para resolver, descansar em casa ... [...] Se a gente pudesse resolver [...] "vá, resolva e volte quando você tiver legal". [...] E principalmente num ramo como o nosso, que lida com produtos caros, né? A gente não pode correr esse risco

Fonte: Elaborado pela autora.

ANÁLISE DOS DADOS

Uma vez que nossas ações são determinadas pelo modo como concebemos o mundo, o ser humano e as relações entre eles, buscou-se, através da construção dos mapas de associações de ideias, levantar: quais os sentidos de ser humano emergem de cada um/a dos/as participantes e como esses sentidos orientam suas práticas administrativas.

Estes sentidos que os administradores/as produzem em relação ao ser humano no seu trabalho serão discutidos e analisados como aparecem nas relações sociais e nas práticas administrativas na tentativa de “descortinar” o que sustenta suas ações.

A visão de ser humano e a prática administrativa

A partir da análise detalhada das falas produzidas pelos/as participantes pode-se dizer que essas se referem aos sentidos de: respeito, equilíbrio, proteção, plenitude, valorização e crescimento/troca.

Esses sentidos produzidos são construções que dizem respeito a valores, crenças, expectativas e ambições, como também a conceitos teóricos que atravessam a

subjetividade dos/as participantes. Portanto, buscaremos revelar como se construíram esses sentidos e como os mesmos traduzem formas de pensar e ver o mundo e a vida, ou seja, como constroem as ações, a prática administrativa e as relações no trabalho desses administradores.

Respeito

As falas do participante Peter caracterizam um sentido de *respeito* às pessoas, traduzido quando ele revela a necessidade de maior compreensão do ser humano, das necessidades dos mesmos e do contexto do mundo atual que interferem no comportamento das pessoas. Ele diz: "... é preciso entender mais as pessoas... as pessoas estão sujeitas a uma série de influências que interferem nas atitudes, na motivação" e completa: "Se eu não gosto, eu não vou fazer com a outra pessoa".

Em busca de compreender como esse sentido de ser humano pode estar orientando a prática administrativa, podemos observar que o modelo de ação descrito por Peter caracteriza-se por: "Eu lido assim. Eu gostaria que fizesse comigo? Não! Se eu não gosto, eu não vou fazer com a outra pessoa".

Peter relata a forma como lida com “os problemas humanos”, ele diz que procura levar essas pessoas a um tipo de “enfrentamento” com o objetivo de levá-las a resolver os problemas, o que parece refletir o sentido de respeito. Veja sua fala: “E se elas se estranham, boto os dois frente a frente. Vamos conversar? Vamos acertar?”

Num primeiro momento, parece que o modo como Peter lida com as situações do seu cotidiano denota um sentido de preocupação e respeito com o outro. Ao preocupar-se com o outro, a partir de si próprio, é possível identificar certa intenção de Peter em considerar, compreender melhor as pessoas.

Porém, quando Peter relata a forma como lida com os problemas que se referem ao relacionamento entre as pessoas, essa postura parece afastar-se do sentido de respeito em relação ao outro revelado a princípio. As verbalizações parecem significar mais um sentido de imposição na forma de resolução de problemas, uma prática autocrática com objetivo de estabelecimento de boas relações humanas.

Consideramos a prática como autocrática, pois as pessoas são diferentes na subjetividade, nas diferentes estratégias de resolver conflitos e se relacionar com os outros. Um estilo de relacionamento ou de resolução de conflito que serve

a uma pessoa pode ser bastante inadequado à outra dependendo da situação, caracterizando-se muitas vezes como destrutivo, com possibilidades de gerar dificuldades de adaptação ao meio em que se está inserido. Essas dificuldades podem ser observadas na forma de rigidez, hostilidade ou resignação (BROWN, 1976; CODO, SAMPAIO, HITOMI, 1994).

Nesse mesmo aspecto, pode-se ressaltar a partir da fala de Peter, que no mundo do trabalho existem imposições que foram se institucionalizando (SCHIRATO, 2000), tais como a produtividade, e mais recentemente a qualidade. Estamos no que se chama "era das relações humanas" e através de imposições observadas pelo sentido dado por Peter à resolução de conflitos na organização, isso pode institucionalizar-se. Por um lado, determinadas estratégias de resolução de conflitos (a autocrática, por exemplo), pode ser benéfica para uma parcela da organização, mas por outro lado, pode enrijecer a possibilidade de surgimento de novas estratégias comportamentais no seio das discussões entre os funcionários. Souza (1998) se refere ao cuidado na implantação de estratégias comportamentais, realizada não como algo estabelecido, imposto como regra, o que possivelmente leva ao distanciamento do outro, impede mudança e transformação social.

O sentido de imposição parece significar, então, mais uma forma de controle comportamental no ambiente de trabalho. Assim, tudo aquilo que não se coaduna com a forma de pensamento gerencial vigente é descartado, não só pela gerência, mas pelo próprio indivíduo que teme perder o emprego se não se adaptar às regras, bem como pelo próprio grupo, caracterizando-se como um tipo de controle intergruppal.

As verbalizações de Peter sobre a concepção de ser humano evidenciam um sentido de respeito com relação ao outro, mas não um respeito que parece significar uma consideração ao que o outro sabe, pensa, escolhe, mas traduzida numa prática onde imperam imposições de regras preestabelecidas por ele mesmo. Nesse sentido, Guareschi (2004) nos lembra que o homem e sua subjetividade são formados a partir das inúmeras relações que o ser humano estabelece com o mundo, podendo ser tanto relações realizadoras como relações dominadoras. É na mudança das relações que se estabelece tensão suficiente para transformações significativas.

Cassandre (2013) baseado nas experiências com metodologias intervencionistas na Clínica de Atividade (CLOT, 2006) aponta em sua pesquisa que os problemas são compreendidos em relação a todo um sistema de elementos de atividade, que envolve o comportamento dos praticantes e recursos disponíveis. A prática

administrativa revelada pelos sentidos de Peter não considerou os indivíduos em suas plenas possibilidades para assim poderem desenvolver capacidade de agir numa dada atividade por meio da racionalização de seus próprios conflitos, direcionados na busca de melhorias e transformações profundas. Essa seria a possibilidade de emergir novos estilos pessoais e desdobramentos da significação social, um sentido particular de resolução de problemas a partir de seu próprio entendimento e ferramentas.

As estratégias de gestão de conflitos, também sofreram modificações ao longo do tempo, impulsionados pelas transformações ocorridas na sociedade e no mundo do trabalho. O crescimento das empresas trouxe um aumento nas estruturas, tarefas e habilidades tornaram-se fragmentadas e especializadas, posições funcionalmente diferenciadas e conhecimento codificado, armazenado, avaliado e dividido, exigindo a criação de estratégias para o direcionamento comum da organização para ofuscar problemas e conflitos (CAPPELLE; MELO; BRITO, 2005). Os processos de trabalho e a gestão de pessoal foram sendo redesenhados no interior das empresas, os antigos mecanismos coletivos de resolução de conflitos foram dando lugar a procedimentos individualizados e aumentou a concorrência entre os trabalhadores.

Então, a prática de Peter estabelece uma relação de poder que visa moldar uma interpretação comum e homogênea dos fenômenos (SANTOS FILHO, 2002). Não pode ser considerada uma relação, no sentido que tratamos neste estudo conforme Guareschi (2004). E se não ocorrem relações, se não há diálogo, se não há posicionamento dos dois lados, o que está presente é uma prática de dominação, na qual as tomadas de decisões ocorre sem participação de quem pensa/faz.

Equilíbrio

Através das falas do participante Felipe é possível evidenciar o sentido de equilíbrio que ele dá ao ser humano. Ele diz: "O ser humano é um ser que deve procurar permanentemente o equilíbrio", "equilíbrio familiar, financeiro, sem muitas preocupações", "seres buscando constantemente alguma coisa, seja realização profissional, bem material ou status".

Ao buscar compreender o sentido de equilíbrio dado por Felipe ao ser humano, defrontamo-nos com sua fala: "você é uma peça do conjunto". Num conjunto o equilíbrio pode ser traduzido por algo que não oscila, sem desvio, e se esse ocorrer coloca-se em perigo o próprio funcionamento do conjunto. Nesse momento, as diferenças aparecem e, para a manutenção do equilíbrio, o que oscila, o que difere, deve ser eliminado, ou seja, substitui-se a peça. Segundo

Guareschi (2004) o ser humano concebido assim, “passa a ter sentido somente dentro de um conjunto, de um todo que é mais que ele e que é o que realmente importa”.

É possível atribuir o sentido de *equilíbrio* a partir das falas do participante mais como um descarte, como uma exclusão do ser humano e de suas características. Segundo Veronese e Carvalho (2006) a partir de Caillé (1998, 2000), Godbout (1999) e Guareschi (2004), nesta visão o ser humano não é um ser autônomo, mas está sujeito ao coletivo, limitando-se a expressar os valores de sua cultura, cumprir as funções sociais determinadas ou colocar em prática as regras envolvidas na lógica da estrutura de que depende.

O sentido de equilíbrio parece estar refletido na prática de Felipe: “as pessoas precisam estar devidamente equilibradas para tomar decisões sem prejudicar o rendimento da empresa”. Se isso não acontece, descarta-se, afasta-se o problema, como é identificado na sua fala: “... por muitas vezes a gente nota que funcionários, um vendedor nosso, que tá perturbando, e como ele lida diretamente com o público, a gente pede para resolver, descansar em casa...”.

E a suposta consideração pelas pessoas e seus relacionamentos, que possa estar embutida na fala de Felipe, reproduz as ideologias gerenciais da

contemporaneidade de produtividade e qualidade total, o que para Alcadipani (2011) são marcas do gerencialismo originado com Taylor, mas que mantêm a mesma essência de padronização de solução única na resolução de problemas, neutralidade política e a valorização do conhecimento do gestor em detrimento dos demais.

Percebe-se que o sentido de equilíbrio dado por Felipe ao ser humano refletido na prática administrativa, importa o estabelecimento da ordem, o funcionamento da organização. Quanto ao comportamento das pessoas, estas devem se enquadrar ao sistema para que esse não se desestabilize. A prática de Felipe indica um totalitarismo a partir da determinação de regras e ordens, uma manipulação ideológica, que interessa à organização, um indivíduo produtivo, ativo e saudável.

Para Foucault (1979 *apud* SANTOS FILHO, 2002), apesar do poder ter a conotação negativa, visto como algo que reprime, coage, exclui, o que tornaria os homens improdutivos, advoga que o controle funciona com o objetivo de alcançar o máximo de desenvolvimento de suas potencialidades, aumentando a utilidade econômica.

Para os que não atingem os objetivos estabelecidos, resta a exclusão do sistema traduzida em demissão, estagnação da carreira ou problemas de saúde mental

relacionadas ao trabalho. É o “todo”, o “coletivo” que predomina, não havendo espaço para o singular e o diferente, sendo as relações pautadas na massificação, no anonimato e na burocracia; são intermediadas pela formalidade e se tornam institucionalizadas (GUARESCHI, 2004).

O trabalho institucionalizado, bem como a definição de papéis, esconde o caráter fundamental para realização de cada ser humano, como para existência da sociedade. O trabalho social, assim como a atividade do indivíduo, é a própria vida humana que se constrói continuamente. A qualidade dessa construção dependerá sempre da comunicação e cooperação entre os homens, e através destes é possível recuperar a história e detectar a contradição fundamental na relação de dominação de uma classe social por outra classe. Ser mais ou menos atuante como sujeito da história depende do grau de autonomia e de iniciativa que ele alcança (LANE, 2001b).

Plenitude

O participante Tom ao longo da entrevista produz um sentido de “*homem pleno*”, de plenitude do ser humano, que significa, segundo ele, ter um conhecimento espiritual, equilíbrio emocional e bem estar físico. Ele fala: “... hoje se fala muito na visão holística... o homem pleno”.

Uma vez que a palavra *holos* significa “todo”, a teoria holística defende que o homem é um ser indivisível, que não pode ser entendido através de uma análise separada de suas diferentes partes. Ou seja, o todo não é mera soma das partes, mas delas depende. As partes compõem o todo, mas é o todo que determina o comportamento das partes (CAPRA, 1982).

Por outra perspectiva, o holismo segundo Veronese e Carvalho (2006) a partir de Caillé (2000) e Godbout (1999) está baseado numa cosmovisão que explica as ações individuais e coletivas a partir da dominação da totalidade sobre os indivíduos e da necessidade de reproduzi-la, enquanto estrutura social que explica tudo. O indivíduo não é um ser autônomo, está sujeito ao coletivo, cumprir as funções sociais determinadas ou colocar em prática as regras envolvidas na lógica da estrutura de que depende, e nesse sentido, restringe as liberdades.

Tom ao responder acerca da concepção de ser humano ele fala: “a peça que é o recurso fundamental de todo o trabalho”. Ele revela, nas suas falas, um sentido de totalidade, mas de um indivíduo sujeito ao todo, na qual ele não é sem o todo, o coletivo, a organização. Esse indivíduo está sujeito às regras e apresenta pouca possibilidade de autonomia de suas ações. Essa visão está alinhada mais com o totalitarismo do que com totalidade do ser humano, uma dominação do todo sobre

o indivíduo, o que vale é a soma dos indivíduos mas não as relações se que estabelecem e constroem o ser humano (GUARESCHI, 2004).

Em outra fala a dominação do sistema, da estrutura sobre o indivíduo fica evidente: “esse recurso humano tem que ser dotado de conhecimento, ele tem que ser dotado de habilidades – né? – pra que ele possa desempenhar melhor a sua função”. Conforme Guareschi (2004) não há lugar para o singular, o diferente, sendo as relações pautadas pela massificação.

O próprio Tom ao avaliar o próprio trabalho se reconhece sujeito à massificação do ser humano, ao ter que ele próprio acatar e fazer cumprir os objetivos e considera que é necessário alcançar a plenitude para que seu trabalho se efetive. “... vai ter que transitar no meio desses jogos de interesses, administrando os interesses de quem ele representa ou da empresa que ele está”.

Observa-se que os gerentes, mesmo dotados de poder, estão sujeitos às mesmas condições político-organizacionais na obtenção de lucro (CODD, 2006). Por isso muitas estratégias são desenvolvidas para que os mesmos legitimem a ideologia dominante, seja na cultura da própria organização e nos respectivos treinamentos, como nos mais diversos cursos oferecidos para essa população.

Para Tom, um gerente “pleno” revela-se como possibilidade de obtenção de resultados para a organização legitimando o seu papel dentro da organização.

Assim, Tom como todos os trabalhadores dessa organização são meras peças de uma engrenagem, omitindo as individualidades e um domínio sobre os indivíduos, que aniquila qualquer possibilidade de emancipação.

Os sentidos revelados nas verbalizações de Tom, mesmo com características de inovação gerencial e uma atuação mais voltada ao humano funciona mais como um sentido de manutenção do “status quo” da administração na legitimação da ideologia dominante. Para Araújo e Sachuk (2007) muitos dos “discursos organizacionais, por mais humanistas que sejam, podem sim ocultar tanto as relações sociais produzidas, como as relações de exploração econômica e de dominação política”.

O trabalho social, assim como a atividade do indivíduo, é a própria vida humana que se constrói continuamente. A qualidade dessa construção dependerá sempre de relações de comunicação e cooperação entre os homens e do grau de autonomia e de iniciativa que o indivíduo alcança. Nestas relações é possível recuperar a história e detectar a contradição fundamental na relação de

dominação de uma classe social por outra classe. Isto implica atividade prática e reflexão (CODO, 2001).

Proteção

A partir das falas da participante Eduarda pode-se inferir a produção de um sentido da necessidade de proteção. Eduarda revela nas suas verbalizações, uma preocupação muito grande pelas necessidades dos funcionários, que são tratados por ela como os “meninos da fábrica”. Assim, a participante assume a titulação de “mãezona” e com esta todo o sentido de proteção que envolve o termo. Algumas verbalizações de Eduarda refletem bem esse sentido: “se ele (funcionário) não se sentir seguro em relação que ele está na fábrica, mas que tem alguém aqui dentro do escritório, na administração, que tá olhando por ele...”; “e eu trago isso dentro do meu trabalho, você pode contar comigo”.

Analisando o sentido em que a palavra “mãezona” é utilizada pela participante entenderemos que “mãe” seria aquela pessoa que protege, que se dedica àquele/a que dela precisa. No entanto, se nessa relação de “proteção” não se considerar o outro nas suas necessidades, individualidade, é possível que isso se caracterize mais como uma postura totalitária, um sentido de controle sobre o que o outro faz. Neste caso, então, exercer o papel de “mãezona” seria revelar

uma necessidade muito grande de ser a provedora de todas as satisfações das pessoas que a rodeiam numa tentativa de manter controle.

A linguagem é produzida socialmente pela atribuição de significados às palavras e pode se tornar arma de dominação, pois o significado muitas vezes não tem nada a ver com os objetos materiais, ou seja, aquilo que se fala e a prática pode se tornar arma poderosa quando alguma "autoridade" social impõe um significado único e inquestionável, o que determina uma ação automática (LANE, 2001a).

Para Thompson (1990-1995 *apud* SILVA, 2009) formas simbólicas são ideológicas e estão a "serviço do poder", servem para estabelecer e sustentar relações assimétricas de poder. Para a autora, uma das estratégias de construção simbólica que se tornam ideológicas, pode ocorrer por dissimulação, quando relações de dominação podem ser estabelecidas e mantidas pelo fato de serem "ocultadas, negadas, obscurecidas" ou por serem apresentadas de modo imperceptível, no caso da fala de Eduarda, utilizando figuras de linguagem, metáfora, um sentido que serve para estabelecer e sustentar relações de dominação.

É possível também identificar outro sentido relacionado à expressão "mãezona", que se refere ao tipo de relacionamento que se estabeleceu entre ela e os

funcionários: mantendo o que a participante denominou de relacionamento do tipo "familiar": "... você conhece todo mundo, e... pra mim, no meu trabalho é uma família, e... sempre assim foi!".

O relacionamento denominado "familiar" e dos desdobramentos quanto à gestão de gestão de pessoas, com características paternalistas tendendo a um autoritarismo velado, foi e ainda é questionada, pois não oferece autonomia aos liderados. Neste modelo de gestão, o gestor acredita que precisa estar junto para a efetivação dos objetivos organizacionais, impossibilitando que as pessoas sob seu comando possam implementar mudanças e transformações a partir de suas próprias necessidades.

No passado, provavelmente, as relações de poder e, portanto, as ideologias eram facilmente identificadas e consideradas totalitárias, já que, muitas vezes, estavam pautadas na sujeição explícita do indivíduo à vontade de outrem, ou mesmo a determinadas instituições. Atualmente, a sujeição ocorre de maneira mais sutil, via sedução, o que torna o indivíduo acrítico e coresponsável pela sua própria exploração, condição, na maior parte do tempo, escondida pela ideologia da harmonia, da motivação homogênea, da empresa família. Atualmente, o controle se dá pela cooptação da subjetividade do indivíduo, isto é, pela gestão do inconsciente (ARAÚJO; SACHUK, 2007). No caso de Eduarda, o controle se reveste de

uma capa de proteção, o que impede que as pessoas tomem consciência, possam agir, pensar e sentir o mundo pela sua própria perspectiva.

As falas de Eduarda parecem também revelar um sentido de cumplicidade, que se refletem na avaliação que a participante faz do desempenho dos funcionários: “as coisas só andavam quando eu estava na fábrica”; “ele (dono) pede pra eles (funcionários) fazerem uma coisa e os meninos não fazem, nem com a mesma vontade, nem com a mesma rapidez e às vezes passa a achar que é você que está fazendo a cabeça dos meninos”.

Verifica-se através dos relatos que Eduarda adquiriu um respeito dos funcionários, estabelecendo um vínculo forte, que é resultado da cumplicidade entre eles. O cúmplice é definido como co-autor, colaborador (FERREIRA, 1986). A cumplicidade é estar fazendo junto e aceitar as regras do “jogo”. Por um lado, no jogo interpessoal entre Eduarda e os funcionários, ela oferece proteção, apoio, consideração, e por outro lado, os funcionários retribuem com omissão, dependência, desempenho padronizado. Esse sentido de cumplicidade parece predominantemente relacionado a mais uma forma de controle e de poder que ela recompensa com proteção. Foucault analisa o poder sob a perspectiva do controle a fim de atingir os objetivos organizacionais e evitar a insurreição ofuscando problemas e conflitos (FOUCAULT, 1979 *apud* SANTOS FILHO, 2002)

Lane (2001a) discorre sobre o poder ideológico presente na linguagem, produto de uma coletividade e reprodutor dos significados das palavras articuladas em frases, os conhecimentos – falsos ou verdadeiros – e os valores associados a práticas sociais que se cristalizaram. Neste sentido, Araújo e Sachuk (2007) enfatizam que todas as relações sociais, e em especial as relações de produção, são permeadas por discursos ideológicos, e estes, necessariamente, estarão em consonância com sua época e com a classe que detém, de certa forma, o poder vigente. Este aspecto fica claro nas falas de Eduarda e a prática administrativa que subjaz a elas.

Valorização

As falas do participante Michael ressaltam o sentido de valorização do ser humano. Ele revela esse sentido ao dizer “eu valorizo muito as pessoas, eu tenho uma forma de valorizar, fazer distinções...” e “eu tenho uma facilidade muito grande de me dispor com as pessoas”.

O sentido de valorização, segundo o participante, diz respeito ao tipo de relacionamento estabelecido entre ele e os funcionários (denominados colaboradores) e é evidenciado em vários momentos da entrevista. O participante revela que o relacionamento é calcado no conhecimento do outro:



“cada um tem um jeito de ser”. Também se refere aos princípios da boa comunicação, a capacidade de saber ouvir e compreender as pessoas: “você está precisando de alguma coisa?”, e “é necessário primeiro conhecer para depois mudar ou melhorar”. O participante também revela uma facilidade de identificar características no outro: “traçar um perfil”, “buscando qualidade nesse profissional”; como também, preocupa-se não só com o aspecto técnico, mas também com os aspectos motivacionais: “ninguém motiva ninguém, você tem que criar estímulos pra isso, uma pessoa estimulada vai se automotivar, né?”

Por suas falas é possível pensar que o “valorizar”, “fazer distinções”, termos utilizados por Michael ao se referir ao ser humano, não refletem um interesse pelo desenvolvimento integral da pessoa, mas do reflexo que isso possa ter nas suas atividades enquanto “colaborador”. No relato de Michael acerca da sua prática administrativa, o sentido de valorização do ser humano assume o significado de uma troca, permuta, visando a lucratividade da empresa:

... trabalhar a parte humana buscando qualidade nesse profissional, cada dia mais pra que ele possa traduzir isso em resultados, né? A empresa vive de lucro. Não tem como ser diferente. Porque qualquer outra característica que ela tenha, no final ela tem que ter lucro... essa relação de troca eu acho muito importante, porque o funcionário vai estar preocupado em dar algo a mais, em geral excelente.

No mundo corporativo atualmente muito se fala em "valorização do capital humano" e isso é atravessado por questões sócio-econômico-políticas que estão refletidas em normas e padrões aceitos e mantidos numa sociedade capitalista flexível. A fala de Michael revela isso: "essa questão do ser humano é bastante complexa, mas bem trabalhada dá um resultado fantástico". Sendo a questão do "bem trabalhada" referida como estabelecimento de "relacionamento e confiança", novamente observa-se que o interesse no ser humano e lucratividade é associado a uma boa fórmula para as organizações atingirem seus objetivos. Guareschi (1991) aborda que a atividade humana válida no paradigma capitalista seria aquela que tem utilidade e dá resultados, a razão instrumental, que é fator de progresso. Porém, não se percebe na fala de Michael um interesse pelo ser humano, no que se refere a possibilidade do fazer, pensar e sentir, respeitando a suas multideterminação e subjetividade.

A valorização do ser humano deveria abarcar a possibilidade de expressão do ser humano de forma integral, não só o racional, mas também todas as suas emoções, seu psiquismo por completo. No entanto, as manifestações aceitas nas organizações são aquelas que promovem um sentido de facilitação no lidar com o ser humano e possivelmente formas mais efetivas de controle dos funcionários e obtenção dos objetivos organizacionais (MOSCOVICI, 1994). Michael revela isso

através de suas falas: “fica muito mais fácil, fica muito mais fácil, eles se abrem, te dá sugestões, hein?”

Michael age de acordo com o que é esperado dele na organização com relação ao ser humano, mas não pode ser considerada uma prática ética. Para Guareschi (1995; 1998) as ações morais são aquelas que respondem às expectativas da família, do grupo, ou do país, independente das consequências que daí possam advir. Se as relações, dentro desse grupo ou país, são relações assimétricas, de injustiça, a pessoa pensa agir moralmente reproduzindo tais relações, mas não poderia ser qualificada como ética. Neste tipo de prática, nada sustentada pela visão de ser humano de relação, é impossível identificar possibilidades de mudança da realidade. Apenas desdobram-se novos tipos de controles, relações mantenedoras do estado de coisas em nossa sociedade.

Estas práticas nada mais são do que estratégias alinhadas com o paradigma do capitalismo flexível. As pessoas trabalham em redes nas quais a cooperação e valorização dos recursos humanos são intensificadas. Quando Michael diz: “Não tem quem segura mesmo! Uma equipe motivada, comprometida, vai embora”, a fala parece efetivar isso, instaurando uma nova forma de controle e poder (SENNET, 2001).

Crescimento/Troca

As falas da participante Maria Rita revelam um sentido de crescimento/troca no tocante ao ser humano. Ela fala: "... se houver uma troca - né? - todo mundo pode crescer". Essa possibilidade das pessoas crescerem no ambiente organizacional, segundo a participante seria proporcionada por estímulos, bastando para isso, compreensão das diferenças individuais e a presença de alguém que guie os funcionários nessa empreitada. Assim, Maria Rita concebe o ser humano "... pronto pra crescer, pronto pra produzir, necessitado de atenção, de estímulo - sabe? - querendo muita amizade - sabe? - e buscando muitas vezes um mentor. Eu acho, eu vejo muito esse lado também".

É preciso salientar que, em vários momentos da entrevista, Maria Rita traz o sentido de responsabilidade da sua prática administrativa através do crescimento das pessoas. O crescimento aí se refere tanto em nível pessoal, quanto em nível profissional: "estimular que ele cresça pessoalmente, profissionalmente... esse eu acho o lado muito bonito, muito gostoso". Entretanto, o sentido de crescimento está vinculado aos resultados da empresa: "... os resultados que você espera conseguir, dentro dos objetivos propostos pela empresa, estão nas mãos dos funcionários [...] eles têm que encontrar um ambiente muito bom

onde eles possam se sentir com condições de crescer... com... uma série de condições, né?”

Segundo o construcionismo social para se compreender um fenômeno social, é necessário apreender a sua historicidade. O ser humano é formado por “milhões de relações” estabelecidas com o outro (GUARESCHI, 2004), e são nessas relações que ele se constrói, se desenvolve, cresce. Se as relações que se estabelecem no ambiente organizacional não considerarem o ser humano na totalidade do fazer, pensar, esse posicionamento limita as possibilidades de satisfação das suas necessidades e de um agir produtivo no prisma organizacional, não propiciando, dessa forma, crescimento.

Não significa a simples organização de condições materiais para que o trabalhador se desenvolva e possa inovar dentro das organizações, como é esperado na era da tecnologia da informação, com rápidas mudanças e no trabalho tendo que ser desenvolvido no curto prazo. (SENNET, 2001). Um líder que esteja realmente preocupado com o crescimento dos seus liderados deve ter um bom conhecimento de si e facilitar o crescimento de outros (HUZZARD; SPOELSTRA, 2011 *apud* DAVEL, CALASANS, MOURA, 2011).

Porém, Huzzard e Spoelstra (2011 *apud* DAVEL, CALASANS, MOURA, 2011, p. 7), identificaram que apesar do líder estimular a iniciativa de seus subordinados, ele dispensa os profissionais que não contribuem para o ambiente de trabalho, ou seja, está mais preocupado em encontrar formas de moldar ativamente os empregados à imagem da organização, do que deixar as pessoas crescerem de acordo com seu potencial próprio. Para os autores, “a direção na qual os funcionários se desenvolvem estará circunscrita pelas possibilidades fornecidas pelo líder, de forma que o crescimento seja compatível com o apoio da gestão e/ou com os objetivos organizacionais.

O sentido de crescimento revelado pela fala de Maria Rita explicita o processo de influência recíproca e necessária para que o processo de liderança seja eficaz, na qual se observa uma interação na qual ambas as partes se constroem. Ao contrário, a participante revela ter muito mais interesse em seu próprio desenvolvimento, sendo o “outro” mero instrumento para que ela se destaque como líder e atinja os objetivos organizacionais.

O crescimento passa a ser visto, pela participante, portanto, como possibilidade de se eliminar os riscos e a instabilidade a que as pessoas estão sujeitas no mundo do trabalho, um mundo de muitas oportunidades instáveis e momentâneas.

Conforme Sennett (2001), o fracasso é o grande tabu moderno e o sucesso é avaliado pelo quanto o indivíduo obteve de resultados para a empresa.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste estudo, buscou-se compreender os sentidos que foram produzidos pelos/as administradores/as com relação ao ser humano e como esses sentidos orientam suas práticas administrativas.

A metodologia da Produção de Sentidos baseada no paradigma do Construcionismo Social, num processo de desconstrução das falas dos/as participantes, tornando o “estranho o que é natural”, foi capaz de deixar aflorar os sentidos produzidos por esses/as participantes. Desta forma, cumpre-se a intenção da pesquisadora de “puxar o tapete do senso comum” e buscar o “princípio da diferença”, ao desconstruir as falas instituídas.

A análise das entrevistas dos/as participantes deste estudo mostrou que foram produzidos diferentes sentidos para o ser humano dentre os quais destacaram-se: i) um sentido de respeito, uma preocupação com o ser humano traduzida numa prática administrativa autocrática, de imposição na resolução de conflitos interpessoais (Peter); ii) um sentido de equilíbrio de ser humano, significando uma

exclusão daquilo que tende a levar à diferença e possa prejudicar o funcionamento do sistema, concretizada numa prática, voltada para o seu restabelecimento (Felipe); iii) um sentido de plenitude de ser humano revelado em significados de dissociação, deixando transparecer uma prática de maximização do potencial das pessoas voltado para os objetivos organizacionais (Tom); iv) um sentido de proteção revelado na prática administrativa como uma forma de controle (Eduarda); v) um sentido de valorização do ser humano (produzido por Michael), revelado como possibilidade de troca/permuta a fim de atingir os objetivos organizacionais; vi) e, finalmente, um sentido de crescimento para o ser humano, orientando uma prática voltada para o desenvolvimento das pessoas, mas apenas voltada a moldar o comportamento adequado para atingir resultados organizacionais (revelado pela fala de Maria Rita).

Percebe-se que os/as participantes, por estarem inseridos numa visão construída da lógica do capital, construíram sentidos que reforçam práticas que levam ao atingimento dos objetivos organizacionais. Qualquer empresa com fins lucrativos tem o papel de valorizar e reproduzir em alguma medida os valores imanentes ao capital - se almejar manter-se no mercado. As falas revelam as concepções que os participantes têm de ser humano que, por sua vez, materializam-se em determinadas práticas administrativas. Verificou-se, portanto, que todos têm uma visão de ser humano que reflete uma prática administrativa

correlacionada. As práticas parecem ainda mantenedoras da realidade. Muda-se o paradigma, mas a ideologia que predomina é a que vigora no capitalismo em sua fase flexível.

Assim, mediante a análise dos dados gerados a partir das falas dos participantes em situação de entrevista, ainda não foi possível vislumbrar a prática humanizada. Ao contrário, todas as verbalizações relacionadas aos sentidos de respeito, equilíbrio, plenitude, proteção, valorização e crescimento parecem revelar uma "tentativa" de consideração do ser humano nas organizações com base na reprodução de relações individualistas ou de massificação, ao invés de se alicerçarem na produção de relações de solidariedade e cooperação. O discurso ideológico de participação, cooperação, preocupação com a qualidade de vida no trabalho revela-se mais como uma arma de poder de dominação sobre os trabalhadores do que preocupação com os mesmos.

As verbalizações que ocorreram nesse contexto de pesquisa, devido à relação dialógica entre pesquisador e pesquisado e a metodologia adotada possibilitaram que emergissem reflexões sobre a atividade desempenhada pelos próprios administradores participantes provavelmente favorecida pelos questionamentos no momento da entrevista. Estas reflexões, liberadas pelo imprevisto, revelaram sentidos pessoais quanto ao ser humano nas organizações. Porém, esses sentidos

não podem ser caracterizados como renovação, prática transformadora. As falas dos pesquisados deixa clara a necessidade de extrapolar discursos dogmáticos, definindo os limites entre o aceitável e inaceitável no trabalho, organizando o encontro do sujeito com os seus próprios limites, solicitando o estilo pessoal, liberando o profissional do gênero, sem a negação deste, mas avançando em direção a uma renovação.

Humanizar as organizações permitindo aos membros desenvolver suas potencialidades individualmente e em grupo apresenta-se como um desafio às organizações de trabalho. E é responsabilidade dos líderes destas organizações possibilitarem mudanças sociais, o desenvolvimento das pessoas em busca do saber "ser humano".

O que se observa é que a mídia e a educação alardeiam uma nova organização, o respeito ao ser humano e a humanização do trabalho, mas parece que não se consegue sair da lógica do capital, nem seria possível, considerando as organizações inseridas dentro do contexto sócio econômico e a forma como as relações estão aí estabelecidas. Portanto, é necessário que as relações mudem para que mudanças efetivas ocorram.

Novas relações necessitam ser estabelecidas desde a formação destes profissionais. A formação deve envolver tanto a compreensão da realidade em que irá atuar exigindo autocompreensão, autoanálise e identificação de formas de atuação que estabeleçam novas relações com os outros, com a sociedade, com o mundo.

É necessário que novas relações se estabeleçam na sociedade, nas famílias, nas escolas, nas empresas. A inovação para a sobrevivência das organizações pode ser instância e elemento de reflexão crítica sobre a configuração ideológica, do agir organizacional, não somente baseadas na instrumentalidade racional com objetivos de dominação, poder e exploração do trabalhador, mas também para a emancipação dos mesmos.

REFERÊNCIAS

ALCADIPANI, R. Academia e a fábrica de sardinhas. *Organizações & Sociedade*, Salvador, v. 18, n. 57, p. 345-348, abr./jun., 2011.

ARAÚJO, R. R.; SACHUK, M. I. Os sentidos do trabalho e suas implicações na formação dos inseridos nas organizações contemporâneas. *Revista de Gestão USP*, São Paulo, v. 14, n. 1, p. 53-66, jan./mar. 2007.



BOCK, A. M. B. Quem é o homem na psicologia? Interfaces, Salvador, v. 1, n. 1, p. 7-9, jul./dez. 1997.

BROWN, J. A. C. A psicologia social na indústria: relações humanas na fábrica. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1976. 275 p.

CAPPELLE, M. C. A.; MELO, M. C. O. L.; BRITO, M. J. Relações de poder segundo Bourdieu e Foucault: uma proposta de articulação teórica para a análise das organizações. Organizações Rurais & Agroindustriais, Lavras, v. 7, n. 3, p. 356-369, período 2005.

CAPRA, F. O ponto de mutação. São Paulo: Cultrix, 1982. 444 p.

CASSANDRE, M. P. Metodologias intervencionistas na perspectiva da teoria da atividade histórica-cultural. Teoria e Prática em Administração, João Pessoa, v. 3, n. 1, p. 176-178, 2013.

CAVALCANTE, R. Os Estudos Organizacionais e a sua contribuição para a comunicação de organizações. ABRAPCORP - Congresso científico da Associação

Brasileira de Pesquisadores de Comunicação Organizacional e Relações Públicas. I,
São Paulo, 3-5 mai, 2007.

CLOT, Y. A função psicológica do trabalho. Petrópolis. Rio de Janeiro: Vozes, 2006.

CODO, W. Qualidade, participação e saúde mental: Muitos impasses e algumas
saídas para o trabalho no final do século XX. In: CODO, W. (Ed.). Por uma psicologia
do trabalho: ensaios recolhidos. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2006. p. 145-182.

CODO, W. O fazer e a consciência. In: LANE, S. T. M.; CODO, W. (Org.). Psicologia
social: o homem em movimento. São Paulo: Brasiliense, 2001. p. 48-57.

CODO, W.; SAMPAIO, J. J. C.; HITOMI, A. H. (Org.). Indivíduo, trabalho e sofrimento:
uma abordagem interdisciplinar. 2. ed. Petrópolis: Vozes, 1994. 280 p.

COUTINHO, M. C. Sentidos do trabalho contemporâneo: as trajetórias identitárias
como estratégia de investigação. Cadernos de Psicologia Social do Trabalho,
São Paulo, v. 12, n. 2, p. 189-202, 2009.

COVRE, M L. M. A formação e a ideologia do administrador de empresas. São Paulo: Cortez, 1991. 191 p.

DAVEL, E.; CALASANS, F. V. M.; MOURA, M. S. O líder como facilitador: aprendendo com a metáfora do jardineiro. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, XXV, 2001, Campinas. Anais... Campinas: ANPAD, 2001.

FERREIRA, A. B. H. Novo dicionário Aurélio da língua portuguesa. 2. ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1986. 2120 p.

FLEURY, M. T. L. Desafios e impasses na formação do gestor inovador. In: DAVEL, E. P. B.; VASCONCELOS, J. G. M. (Org.). "Recursos" humanos e subjetividade. Petrópolis: Vozes, 1996. p. 187-197.

GUARESCHI, P. A. Psicologia social crítica: como prática de libertação. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2004. 144 p.

GUARESCHI, P. A. A alteridade e relação: uma perspectiva crítica. In: ARRUDA, A. (Org.). Representando a alteridade. Petrópolis: Vozes, 1998. p. 149-161.

GUARESCHI, P. A. Relações sociais e ética. Porto Alegre: Abrapso/Sul, 1995. 249 p.

GUARESCHI, P. A. Pressupostos para uma crítica de teorias psicossociais. Psico. Porto Alegre, v. 23, n. 1, p. 97-102, jan./jun. 1992.

GUARESCHI, P. A. Comunicação e controle social. Petrópolis: Vozes, 1991.

GUARESCHI, P. A. Ação e mudança: considerações epistemológicas e éticas. Psico. Porto Alegre, v. 17, n. 1, p. 62-78, jan./jun. 1989.

GUARESCHI, P. A.; GRISCI, C. L. I. A fala do trabalhador. Petrópolis: Vozes, 1993. 104 p.

JACQUES, M. G. C. Psicologia social contemporânea. 4. ed. Petrópolis: Vozes, 2000. 264 p.

LANE, S. T. M. Linguagem, pensamento e representações sociais. In: LANE, S. T. M.; CODO, W. (Org.). Psicologia social: o homem em movimento. São Paulo: Brasiliense, 2001a. p. 32-39.

LANE, S. T. M. Consciência/alienação: a ideologia no nível individual. In: LANE, S. T. M.; CODO, W. (Org.). Psicologia social: o homem em movimento. São Paulo: Brasiliense, 2001b. p. 40-47.

MOSCOVICI, F. Renascença organizacional. 4. ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 1994. 140 p.

ROSA, A. R.; TURETA, C.; BRITO, M. J. Práticas discursivas e produção de sentidos nos estudos organizacionais: a contribuição do construcionismo social. Contextus – Revista Contemporânea de Economia e Gestão, Fortaleza, v. 4, n. 1, p. 41-52, jan./jun. 2006.

SANTOS FILHO, N. G. O poder nas organizações: vertentes de análise. Científico, Salvador, ano II, v. I, s.p., ago./dez. 2002.

SCHIRATO, M. A. R. O feitiço das organizações. São Paulo: Atlas, 2000. 150 p.

SENNETT, R. A corrosão do caráter: as consequências pessoais do trabalho no novo capitalismo. Lisboa: Terramar, 2001. 192 p.

SILVA, R. Linguagem e ideologia: embates teóricos. Linguagem em (Dis)curso, Tubarão, v. 9, n. 1, p. 157-180, jan./abr. 2009.

SOUZA, Y. S. Organizações, processos de mudança e desafios para a Psicologia Organizacional. In: SOUZA, Y. S.; NUNES, M. L. T. (Org.). Família, organizações e aprendizagem: ensaios temáticos em Psicologia. Porto Alegre: EDIPUCRS, 1998. p. 173-189.

SPINK, M. J. (Org.) Práticas discursivas e produção de sentidos no cotidiano: aproximações teóricas e metodológicas. São Paulo: Cortez, 1999. 296 p.

SPINK, M. J.; FREZZA, R. M. Práticas discursivas e produção de sentidos: a perspectiva da Psicologia Social. In: SPINK, M. J. (Org.). Práticas discursivas e produção de sentidos no cotidiano: aproximações teóricas e metodológicas. São Paulo: Cortez, 1999. p. 1-21.

SPINK, M. J. P.; LIMA, H. Rigor e visibilidade: a explicitação dos passos da interpretação. In: SPINK, M. J. (Org.) Práticas discursivas e produção de sentidos no cotidiano: aproximações teóricas e metodológicas. São Paulo: Cortez, 1999. p. 71-99.

SPINK, M. J.; MEDRADO, B. Produção de sentidos: uma abordagem teórico-metodológica para análise das práticas discursivas. SPINK, M. J. (Org.) Práticas discursivas e produção de sentidos no cotidiano: aproximações teóricas e metodológicas. São Paulo: Cortez, 1999. p. 22-41.

STONER, J.; FREEMAN, R. E. Administração. 5. ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 2000. 534 p.

TONELLI, M. J. Produção de sentidos: tempo e velocidade nas organizações. Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, v. 37, n.1, p. 33-50, jan./fev. 2003.

VERONESE, M. V.; CARVALHO, M. L. A emergência de cosmomovisões relacionais. Civitas, Porto Alegre v. 6 n. 2, p. 169-194, jul./dez. 2006.

VYGOTSKY, L. S. A construção do pensamento e da linguagem. São Paulo: Martins Fontes, 2009. 520 p.

A produção de sentidos de ser humano e a possibilidade de uma prática administrativa transformadora

Resumo

Esse estudo teve como objetivo compreender quais os sentidos os administradores produzem de ser humano a partir da prática administrativa, bem como esses sentidos orientam suas ações nas organizações. A abordagem metodológica do construcionismo social orientou a elaboração dessa pesquisa, considerando a produção de sentidos como meio para traduzir formas de ver e pensar o mundo, num descortinamento da realidade, ressignificando o cotidiano na sua essência como força motriz da sociedade em busca de mudança social. Foram realizadas entrevistas com seis administradores/as. Os sentidos produzidos de ser humano por esses administradores foram respeito, equilíbrio, plenitude, proteção, valorização e crescimento. Ao serem orientados por essa visão de ser humano, as práticas desses administradores caracterizam-se como práticas mantenedoras da ideologia dominante. É necessário que novas relações se estabeleçam a fim de que uma prática administrativa transformadora se efetive e possibilite a humanização das organizações, a consideração da subjetividade humana no mundo do trabalho.

Palavras-chave

Sentidos, Ser Humano, Mudança, Administração

The production of human being senses and the possibility of transformational administrative practice

Abstract

The aim of this study was to understand how administrators conceive the human being and how these conceptions guide administrative practices. The methodological approach of social constructionism guided the development of this research, considering the production of meaning as a means to translate ways of seeing and thinking about the world in an unveiling of reality, giving new meaning to day life in its essence as the driving force of society in search of social change. I conducted interviews with six administrators. The senses of the human being produced by these administrators were respect, balance, fullness, protection, recovery and growth. Guided by this view of the human being, the practices of these administrators are characterized as sustaining dominant ideology. New relationships should be established so that a transformational administrative practice becomes effective and allow the humanization of organizations, taking into account the human subjectivity in the workplace.

Keywords

Senses, Human Being, Change, Management



La producción de sentido de ser humano y a posibilidad de una práctica administrativa transformadora

Resumen

Ese estudio tuvo como objetivo comprender como los administradores producen el ser humano desde la práctica administrativa y estos sentidos a guiar sus acciones en las organizaciones. El abordaje metodológico del construccionismo social orientó la elaboración de esa encuesta, considerando la producción de sentidos como medio para traducir formas de ver y pensar el mundo, en un descortezamiento de la realidad, resignificando el cotidiano en la su esencia como fuerza motriz de la sociedad en busca de cambio social. Fueron realizadas entrevistas con seis administradores/as. Los sentidos producidos de ser humano por esos administradores fueron respeto, equilibrio, plenitud, protección, valorización y crecimiento. Ellos serán orientados por esa visión de ser humano, y las prácticas de esos administradores se caracterizan como prácticas mantenedoras de la ideología dominante. Es necesario que nuevas relaciones se establezcan a fin de que una práctica administrativa transformadora se efective y posibilite la humanización de las organizaciones, la consideración de la subjetividad humana en el mundo del trabajo.

Palabras-clave

Sentidos, Ser Humano, Cambios, Administración.

Autoria

Marcia Josefina Beffa

Doutora em Educação pela Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho. Professora de Ensino Superior da Universidade Estadual do Paraná. E-mail: mjbeffa@uol.com.br.

Endereço para correspondência

Marcia Josefina Beffa. Av. Minas Gerais, 5021, Vila Nova, Apucarana, PR, Brasil.
CEP: 86800-970. Telefone: (+55 43) 34205700.

Como citar esta contribuição

BEFFA, M. J. O processo de produção de sentidos de ser humano e a possibilidade de uma prática administrativa transformadora. *Farol – Revista de Estudos Organizacionais e Sociedade*, Belo Horizonte, v. 3, n. 7, p. 437-500, ago. 2016.

Contribuição Submetida em 2 jan. 2015. Aprovada em 1 abr. 2015. Publicada online em 6 set. 2016. Sistema de avaliação: Double Blind Review. Avaliação sob responsabilidade do Núcleo de Estudos Organizacionais e Sociedade da Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais. Editor: Luiz Alex Silva Saraiva.

