



Revista Eletrônica da Faculdade Metodista Granbery

<http://re.granbery.edu.br> - ISSN 1981 0377

Curso de Administração - N. 8, JAN/JUN 2010

O FATOR HUMANO COMO FONTE DE COMPETITIVIDADE ORGANIZACIONAL

Ana Valéria Vargas Pontes*

Ana Maria Kirschner**

RESUMO

Este artigo visa demonstrar a importância do fator humano como fonte de competitividade nas organizações. Com a globalização e as constantes mudanças, as organizações tiveram que buscar o diferencial de competitividade, a fim de se manterem no mercado. Foi realizada uma pesquisa sobre a relação da empresa com o indivíduo, bem como uma revisão das teorias administrativas sobre a gestão de pessoas, dentro de uma perspectiva do comportamento organizacional e suas implicações na qualidade de vida do ser humano. Observou-se que através da gestão eficaz de pessoas as empresas conseguem seu diferencial de competitividade. Necessitando, para tanto, um olhar para as práticas de recursos humanos que possam conciliar expectativas entre a organização e as pessoas, proporcionando satisfação para os indivíduos e melhores desempenhos para as empresas.

PALAVRAS-CHAVE: Fator humano. Competitividade. Organização. Indivíduo. Gestão de pessoas.

ABSTRACT

This article aims to demonstrate the importance of the human factor as a source of competitiveness in organizations. With globalization and constant change, organizations have had to seek the competitive edge in order to remain on the market. We performed a search on the company's relationship with the individual as well as a review of administrative theories on the management of people, within a perspective of organizational behavior and its implications on quality of life of human beings. It was observed that through the effective management of people get their businesses competitive edge. Needing to do so, a look at the human resource practices that can reconcile expectations between the organization and people, thereby providing satisfaction for individuals and improved performance for companies.

KEY WORDS: Human facto. Competitiveness. Organization. Individual. People management.

*Mestre em Sistemas de Gestão pela Universidade Federal Fluminense – UFF; email: avvpontes@uol.com.br

** Doutora em Sociologia pela Université de Paris III e Pós-Doutora em Sociologia da Empresa no Institut d'Etudes Politiques, de Paris - Universidade Federal Fluminense- UFF; email: ana.k@uol.com.br

1. AS ORGANIZAÇÕES E OS INDIVÍDUOS

Observa-se que a empresa é uma organização que evolui constantemente, operando em diferentes ambientes e sofrendo as mais diversas influências dos mesmos. Respondendo adequadamente com estratégias e comportamentos novos, obtém-se um desempenho diferenciado.

Davis e Newstrom (2001, p.11) corroboram que os conceitos sobre organização possuem princípios chaves “que representam sistemas sociais e que são formados em bases de interesses mútuos.”

Sainsaulieu e Kirschner (2006, p.58) fazem uma retrospectiva histórica sobre o surgimento das empresas industriais e o modo como elas se organizaram, não de forma espontânea, mas a partir de modelos adaptados, como o exército, as organizações religiosas e as corporações de ofício.

Já a partir do século XX, o próprio Taylor influenciou a organização do trabalho, na medida em que as operações laborais poderiam ser decompostas em mecanismos que integravam as atividades humanas. (CHIAVENATO, 2000).

Segundo Chiavenato (2000), as organizações se apresentam como uma das mais complexas e admiráveis instituições sociais criadas pelo homem. Elas são hoje diferentes do que foram ontem e, provavelmente, no futuro, apresentarão diferenças ainda maiores.

Kirschner (1998) afirma que “a empresa pode ser tratada como construto social e objeto sociológico, capaz de autonomia e criadora do social no sentido literal do termo, isto é, daquilo que une os indivíduos e constitui uma sociedade.” É, portanto, um lugar de aprendizado e de cooperação, em que se integram diferentes culturas.

Chiavenato (2000) lembra que empresa é formada de pessoas que interagem e contribuem para uma ação conjunta a fim de alcançarem um objetivo comum. A participação e a contribuição para a empresa variam de pessoa para pessoa, e de um tempo para outro; mas variam, também, as recompensas oferecidas pelas empresas.

A sociedade humana, segundo Maximiano (2007, p.25), é formada por empresas que geram meios para suprir as necessidades dos seres humanos, desde a prestação de serviços mais simples até a produção do bem mais complexo. Todo esse processo envolve as organizações. O objetivo de toda organização é, portanto, o de fornecer produtos e serviços através de grupos sociais que as compõem. Nesse processo de transformação, são utilizados recursos: materiais, como espaços, instalações, máquinas e recursos tangíveis; e intangíveis

como o conhecimento, que é utilizado pelas pessoas para dinamizarem todos os outros recursos envolvidos.

Para Chiavenato (1999), as empresas se propõem a satisfazer os diferentes tipos de necessidades dos indivíduos: emocionais, espirituais, intelectuais, econômicas, dentre outras.

A existência das empresas se dá porque indivíduos têm objetivos que somente podem ser atingidos mediante atividade organizada. Elas dependem de pessoas que planejam, dirigem e controlam suas atividades, fazendo-as operar e funcionar. Não existe organização sem pessoas, das quais dependem seu sucesso e sua continuidade.

Tal política conduz as empresas a motivar seus colaboradores, respeitando suas individualidades e potencialidades, gerando energia que conduz pessoas a realizarem um trabalho que lhes dê significado e qualidade de vida.

Após discorrer sobre os conceitos de empresas e pessoas, será apresentado no próximo item informações entre pessoas e empresas observado na literatura pesquisada.

2. A EVOLUÇÃO DA GESTÃO DE PESSOAS

Diante do crescimento e complexidade das organizações, surge a necessidade de se ter uma administração de recursos humanos.

Segundo Chiavenato (2000), a administração de recursos humanos surgiu no início do século XX, após a Revolução Industrial, para mediar os conflitos entre objetivos organizacionais e individuais até então irreconciliáveis.

Motta (1979, p.8) “reafirma que essa estruturação ocorre com base na escola de Administração Científica, cujas características eram marcadas pelas ideias do homem como um ser puramente racional”. Tal proposição afirmava a existência de uma única maneira certa de otimizar a eficiência do trabalho e a fixação de padrões de produção. Nessa concepção o processo era subsidiado por seleção, treinamento, controle por supervisão e estabelecimento de um sistema de incentivos.

Essa forma de administrar tornou-se um paradigma taylorista em virtude do sucesso obtido junto às organizações, sendo na época confirmado como a forma mais eficiente.

Quanto maiores as empresas, maior é a complexidade dos recursos necessários ao seu funcionamento e desenvolvimento. As empresas são formadas por pessoas que trabalham

para cumprir os objetivos e a missão da mesma, e exigem a sinergia de vários indivíduos que trabalham em conjunto.

No período imediatamente após a Segunda Guerra Mundial, verificou-se um aumento do poder dos sindicatos dos trabalhadores. Essa situação determinou mudanças significativas na administração de pessoal, e as empresas passaram a preocupar-se mais com as condições de trabalho.

Essa nova fase foi denominada de Relações Industriais, cujo objetivo era intermediar a relação entre capital e trabalho. Com alterações na década de 1950, passou-se de Administração de Pessoal para Relações Industriais, cuja função não era apenas a de gerenciar conflitos, mas, sobretudo, a de administrar segundo a legislação trabalhista.

Mesmo com o passar do tempo, essa legislação permanece inalterada. Mas as empresas não param de passar por transformações.

As pessoas, então, tornam-se recursos indispensáveis para o sucesso das empresas, e assim surge o conceito de Administração de Recursos Humanos, embora continuem as limitações de se ver os indivíduos apenas como recursos produtivos, que executam tarefas planejadas e controladas a partir das necessidades das empresas.

Para Drucker (1997, p. 48), “as abordagens tradicionais são importantes, mas não suficientes, necessário se faz aprender a considerar as pessoas como recursos e oportunidades, e não como problemas, custos e ou ameaças.”

Daí o surgimento de um novo foco nas relações entre organizações e pessoas através de uma visão sistêmica.

A Administração de Recursos Humanos é constituída de subsistemas interdependentes (...) que formam um processo através do qual os recursos humanos são captados e atraídos, aplicados, mantidos desenvolvidos e controlados pela organização. Contudo, esses subsistemas não são estabelecidos de uma única maneira. São contingentes ou situacionais: variam conforme a organização e dependem de fatores ambientais, organizacionais, humanos, tecnológicos etc. (CHIAVENATO, 1989, p.181-182).

Essa é uma abordagem sistêmica que procura entender a interação entre os subsistemas, a organização, o ambiente externo e os colaboradores. Dessa forma, ela dá uma visão do papel da empresa em relação às pessoas e necessita de um olhar também da pessoa em direção à empresa.

Dutra (2008, p. 17) ressalta que “à empresa cabe o papel de estimular e dar suporte necessário para que as pessoas possam entregar o que têm de melhor, ao mesmo tempo em que recebem o que a organização tem de melhor a oferecer-lhes”.

Nos dias atuais, depara-se com o seguinte cenário empresarial: mercados globais, tecnologia da informação, ambientes ambíguos, concorrência acirrada, estresse, fim do emprego tradicional, envelhecimento da população.

Esse contexto leva à reflexão de como administrar de forma eficaz, considerando pessoas não apenas como recursos, mas como parceiros de sistemas abertos em contínua interação com seus respectivos ambientes.

Edivinsson e Malone (1998) verificam que os colaboradores são fundamentais para o desempenho organizacional, e o recurso humano é considerado como importante fator de criação de riqueza para as empresas. Desse modo, é gerada nas organizações uma preocupação quanto à forma de gerenciar o capital humano através de comprometimento e envolvimento com seus funcionários. Laços que venham gerar motivação suficiente para que eles apresentem um desempenho efetivo.

Diante dessas premissas, Dutra (2008, p. 17) caracteriza gestão de pessoas como “um conjunto de políticas e práticas que permitem a conciliação de expectativas entre organização e as pessoas para que ambas possam realizá-las ao longo do tempo”.

Alguns autores procuram classificar as várias fases do processo evolutivo de gestão de pessoas com base em funções desempenhadas na organização, tendo em vista as funções: operacional, gerencial e estratégica. A partir daí surge a visão estratégica.

Nesse sentido, a gestão dos recursos humanos de uma organização passa a ter um enfoque estratégico a fim de gerar um diferencial de competitividade. Portanto é capaz de constituir instrumentos fundamentais para a criação de valor para as empresas frente às adversidades de um ambiente empresarial sempre mutável, global e tecnologicamente exigente.

Observa-se que nem a visão funcionalista, nem a sistêmica conseguem responder aos anseios das pessoas, existindo uma lacuna conceitual. Dutra (2008) ainda consegue observar e identificar alterações nas práticas organizacionais, detectando uma crescente preferência por transparências nas relações entre empresas e pessoas; opções por práticas de conciliação entre expectativa dos atores e empresa; espaço onde exista possibilidade de pessoas assumirem maiores responsabilidades como resultados de suas competências.

Essa ideia é reforçada por ele quando afirma “caso as políticas e práticas de gestão estabelecidas pela empresa não venham agregar valor para as pessoas, não terão efetividade no tempo” (DUTRA, 2008, p.19).

As organizações atravessam um momento de muitas mudanças que não se limitam às estruturas da organização, mas, principalmente, aos padrões comportamentais, culturais e às relações internas e externas. Segundo Fischer (1992), essas mudanças não acontecem de forma esporádica, mas têm sido uma constante nos processos organizacionais.

Diante de tantas pressões, Dutra (2008) analisa a necessidade de processos mais eficientes, com maior dependência do grau de envolvimento das pessoas e de seu comprometimento com os objetivos estratégicos organizacionais.

Para se obter um envolvimento das pessoas, não basta um discurso sobre a importância da empresa e seus objetivos sociais. É necessário também o atendimento de expectativas e necessidades delas no tempo.

As mudanças do cenário geram uma importante reflexão sobre a gestão de pessoas e sobre a necessidade de se criarem condições para que as pessoas sejam atendidas em suas expectativas de desenvolvimento, realização e reconhecimento.

Frente a tantas pressões de forças externas, a administração de recursos humanos deixa de se pautar em procedimentos de ajustes comportamentais, ganhando funções focadas na estratégia e na competitividade organizacional.

Através de seus trabalhos, Fischer (1998, p.112) salienta que “depois da globalização e acirramento da concorrência [...] tornou-se impossível referir-se à gestão de recursos humanos sem vinculá-la à questão estratégica da competitividade.”

Mudando o foco da administração, o indivíduo passa de agente passivo a ativo dentro da estratégia organizacional superando a ideia tayloriana de restrição à racionalização.

Os laços se tornam mais estreitos entre competitividade e gestão estratégica de recursos humanos, emergindo, no cenário atual, grandes desafios para a gestão de pessoas.

Por isso, os administradores têm buscado políticas que contribuam para “criar competências específicas que distinguem os produtos e serviços e favorecem a competitividade das empresas” (PORTER *apud* FISCHER, 1998, p.110). E os colaboradores passam a ser vistos como recursos estratégicos, fonte de vantagem competitiva.

Para fazer frente às pressões, segundo Dutra (2008, p.34), busca-se um novo modelo de gestão de pessoas, em que se possa conciliar tanto a expectativa da organização quanto a das pessoas.

O modelo de gestão proposto possui premissas que suportam “ideias-força”, que são valores subjacentes em um conceito ou prática na gestão de pessoas, sendo sintetizadas em desenvolvimento mútuo, satisfação mútua e consistência no tempo.

A existência desses valores, na prática, gera um processo cujo resultado é o de maior efetividade. A transparência, a simplicidade na formulação de critérios e a flexibilidade são condições que darão sustentação à efetividade.

Chang e Albuquerque (2002, p.17) concluem em seus estudos que o comprometimento organizacional não depende de apenas uma estratégia, mas corresponde à “condição necessária às organizações que pretendem obter vantagem competitiva sustentável, com base na gestão de pessoas, num mercado globalizado”.

Dessler afirma que o comprometimento se torna imprescindível na realização do trabalho, portanto:

Poucos argumentariam com o fato de que a forma mais poderosa de garantir a execução correta do trabalho da empresa é sincronizar as metas organizacionais com as de seus funcionários – garantir, em outras palavras, que os dois conjuntos de metas sejam essencialmente os mesmos, de modo que, ao procurar realizar suas próprias metas o funcionário procure realizar também as metas da empresa. Criar comprometimento consiste em forjar tal síntese. (DESSLER *apud* CHANG e ALBUQUERQUE, 2002, p.20).

Essa simbiose defendida pelos estudiosos levanta a discussão sobre as concepções do trabalho bem como seu significado na vida dos indivíduos. Essas são apresentadas no próximo item.

3. CONCEPÇÕES SOBRE O TRABALHO

Os indivíduos em nossa sociedade estão constantemente se perguntando “por que trabalho?”, “para que trabalho?”. Essas questões se fazem presentes na tentativa de se identificar o significado atribuído ao trabalho, e ao mesmo tempo, atribuído à existência humana.

Kanaane (2008, p. 15) afirma que “a relação que se pode estabelecer entre trabalho e existência centraliza-se na constante necessidade de averiguar os múltiplos significados atribuídos pelo homem ao espaço social ocupado em determinado contexto.”

Em muitos momentos essa relação entre capital e trabalho tem se mostrado contraditória, quando se supervaloriza o capital ou quando há uma depreciação do trabalho.

Por esse motivo se faz necessária uma análise sobre a lógica do trabalho e sua dinâmica. “A satisfação pessoal do trabalhador, desacompanhada de trabalho produtivo, é um fracasso; como também é fracasso o trabalho produtivo que destrói a realização do trabalhador.” (DRUCKER, 1997, p. 291)

Quando se analisa o trabalho, percebe-se sua objetividade e impessoalidade, pois se trata de uma tarefa que possui uma lógica. O trabalho sempre ocupou lugar de importância na sociedade, “...onde gradativamente foi sendo limitado pelas condições socialmente estabelecidas” (KANAANE, 2008, p. 15). A sociologia do trabalho vem tratar das questões voltadas para a importância do trabalho e dos trabalhadores na vida da sociedade. Segundo o autor, entende-se por sociologia do trabalho o estudo desenvolvido com o intuito de identificar as atuações sociais nos grupos organizacionais... e modernamente como o estudo do comportamento dos agrupamentos existentes nas empresas. Essas sociedades intra-organizacionais desenvolvem comportamentos peculiares e possuem valores e crenças.

O trabalho pode ser analisado, sintetizado e controlado. Isso foi realizado por Taylor, que, no século passado, identificou as operações, estudou-as e as dispôs de forma racional.

Em seus estudos, Drucker (1997, p. 20) relata que na década de 1880 Frederick W. Taylor deu início aos estudos sobre o trabalho. “... foi o primeiro homem de que se tem notícias que não aceitou o trabalho como fato consumado e partiu para observá-lo e estudá-lo.” Embora sua maneira de encarar o trabalho fosse típica de um homem do século XIX, seus objetivos eram o de dar ao trabalhador um meio de vida decente mediante o aumento da produtividade do trabalho.

Lodi (1993, p.31) afirma através de seus estudos que o principal objetivo do trabalho de Taylor é o de “assegurar a máxima prosperidade para o empregador junto com a máxima prosperidade para o empregado”, portanto seria garantido ao empregador lucros e aos empregados maiores salários e aprimoramento de suas capacidades. Taylor pensava que, através dessa política do ganha-ganha, o conflito entre a administração e os funcionários seria resolvido.

Surge então a visão do homem econômico:

[...] age de acordo com o interesse pelo ganho material, o qual o leva a produzir individualmente o mais possível. Esse conceito de *homo economicus* não tem em conta outros fatores de motivação e simplifica estranhamente a personalidade humana. (LODI, 1993, p. 32)

Embora os princípios de Taylor fossem uma forma de organizar o trabalho, alguns gestores criticaram-no, enfatizando o controle excessivo ao não permitir a flexibilidade e, dessa forma, não levando em conta as necessidades físicas e psicológicas, o que produzia insatisfação e alienação com relação ao trabalho. (MILKOVICH E BOUDREAU, 2000, p.74)

Fica evidenciado por Kanaane (2008) que a organização e a racionalização propostas por Taylor marcaram aspectos que se mantêm através dos anos. A divisão do trabalho, como modelo cartesiano da produção, faz predominar o controle e a especificação do trabalho por aqueles que o administram. (KANAANE, 2008, p. 20)

Lodi (1993, p. 34) reafirma que os princípios de Taylor, apesar de questionados e criticados, atualmente ainda são utilizados.

Wagner III e Hollenbeck (2000, p.11) salientam que Henri Fayol (1841 – 1925) foi considerado o pai da administração, identificando o que acreditava serem as funções essenciais da administração: planejamento, organização, coordenação, comando da mão-de-obra, controle dos esforços e a comparação entre os resultados e os objetivos planejados.

Gil (1994, p.14) destaca a importância da colaboração de Henry Ford (1863 - 1947) para a fundamentação dessa fase da administração científica. Ford pregava que, para diminuir custos, a produção precisava ser em massa, e o trabalho altamente especializado; também propôs boa remuneração e jornada de trabalho menor que resultassem em aumento de produtividade.

Ainda segundo Wagner III e Hollenberck, como Fayol, Max Weber, sociólogo alemão, estava interessado na eficiência organizacional. Para tanto, analisou o império egípcio, o exército prussiano, a igreja católica romana e outras grandes organizações que tinham sido eficazes ao longo do tempo. Como resultado de seus estudos, Weber desenvolveu uma análise da burocracia, uma descrição idealizada de uma empresa eficiente. Seu modelo contempla tanto a diferenciação como a integração, necessárias para a realização de um trabalho específico. Ele acreditava que qualquer instituição com o perfil burocrático seria eficiente. (WAGNER III e HOLLENBERG, 2000, p.11)

Mary Parker Follet foi uma das primeiras proponentes do que ficou conhecido como democracia industrial. Propôs que todos os empregados deveriam ter participação na organização, provendo, assim, a cooperação de todos e o comprometimento com a missão e as metas gerais da empresa. Seu trabalho prenunciou a abordagem das relações humanas.

Lodi (1993, p. 80) destaca que Follet deu continuidade “à Escola Clássica apregoando a existência de princípios gerais aplicáveis tanto à indústria como a qualquer

outra organização”, diferenciando-se de seus colegas por apresentar uma abordagem psicológica que, de certa forma, preconiza a Escola de Relações Humanas.

Quando se constata a importância desses fatores na produtividade, começa a surgir o movimento denominado “relevância dos fatores psicológicos e sociais na produtividade” (GIL, 1994, p.14).

Wagner III e Hollenbeck (2000, p.15) salientam que essas primeiras tentativas de utilizar técnicas científicas para examinar o comportamento humano foram, através dos estudos de Hawthorne, realizados em 1924, na fábrica em Hawthorne da Western Electric, nas proximidades de Chicago, Illinois.

Uma série de experimentos em três etapas avaliou o desempenho no trabalho sobre várias condições físicas e gerenciais.

Quadro 1 – Os estudos de Hawthorne

EXPERIMENTO	MUDANÇAS PRINCIPAIS	RESULTADOS
<ul style="list-style-type: none"> Primeira etapa Estudo de iluminação	Condições de iluminação	Aumento da produtividade em quase todos os níveis de iluminação
<ul style="list-style-type: none"> Segunda etapa Primeiro teste de montagem de relê	Simplificação do trabalho, horário de trabalho mais curto, pausas para descanso, supervisão amistosa, pagamento de incentivos.	30% de aumento da produtividade
Segundo teste de montagem de relê	Pagamento de incentivos	12% de aumento da produtividade
Teste de separação da mica	Horário de trabalho mais curto, pausas para descanso, supervisão amistosa.	15% de aumento da produtividade
<ul style="list-style-type: none"> Terceira etapa Programa de entrevistas	—	Descoberta da presença de normas de produtividade informal
Teste da sala com bancada iluminada	Pagamento de incentivos	Surgimento de normas de produtividade

Fonte: Wagner III e Hollenbeck (2000, p. 15)

As experiências levaram os pesquisadores a concluir que fatores sociais, como companheirismo e apoio no trabalho, interferiam na produtividade. Esse estudo levanta sérias questões sobre o enfoque da eficiência da abordagem da administração científica e dos princípios de administração, estimulando o debate sobre a importância da satisfação humana e

do desenvolvimento pessoal no trabalho. A abordagem muda o foco da discussão de melhoria da eficiência para o crescimento, desenvolvimento e satisfação do funcionário.

Gil (1994, p. 14) observa que essa experiência teve como consequência não só a valorização humana no trabalho como também alguns temas como motivação, comunicação e liderança, que passaram a ser discutidos em Administração de Pessoas.

Em 1960 a abordagem das relações humanas é revista através de uma nova visão de sistemas abertos, levando em consideração tanto as questões voltadas para a satisfação e desenvolvimento do trabalhador quanto para a preocupação com crescimento e sobrevivência das organizações.

A partir desse conceito, as empresas são vistas como uma estrutura unificada de subsistemas inter-relacionados, sujeitas à influência do ambiente que as envolve.

Em seu livro *General System Theory*, o biólogo alemão Ludwing von Bertalanffy afirma que:

A Teoria de Sistemas é uma nova visão da realidade que transcende os problemas tecnológicos, exige uma reorientação das ciências, atinge uma ampla gama de ciências desde a física até as ciências sociais e é operativa com vários graus de sucesso. (BERTALANFFY, *apud* LODI, 1993, p. 199)

Dessa forma, essa teoria formula princípios, sejam eles físicos, biológicos ou sociológicos, e gera modelos gerais para as ciências envolvidas; é uma teoria interdisciplinar, e a prova disso são as similaridades estruturais nas diversas ciências, o que é importante para fazer a integração delas.

Essa teoria afirma que todo organismo vivo é essencialmente um sistema aberto, nutrido por um fluxo de entradas e saídas que mantêm uma relação com o ambiente externo. Ela contribui para enriquecer a Teoria da Organização com princípios importantes para esclarecer o andamento da empresa.

Uma das características mais importantes da administração sistêmica, observada por Gil (1994, p.18), “reside no fato de serem as organizações vistas como sistemas dentro de sistemas. Assim, uma empresa pode ser vista como um sistema, envolvida, por um macro sistema, que é o sistema social.”

O enfoque sistêmico é analisado por Davis e Newstrom (2001, p. 16), que afirmam: “um evento que parece afetar um indivíduo ou um departamento, na verdade pode ter influências significativas em qualquer outra parte da organização.” Assim, o

comportamento organizacional analisado por esse foco gera um sistema de recompensa, envolvendo objetivos humanos, organizacionais e sociais.

Através dos estudos sobre abordagem sistêmica, Daniel Katz e Robert Kahn identificaram o processo, na figura 1, como importante para o crescimento e a manutenção das organizações.

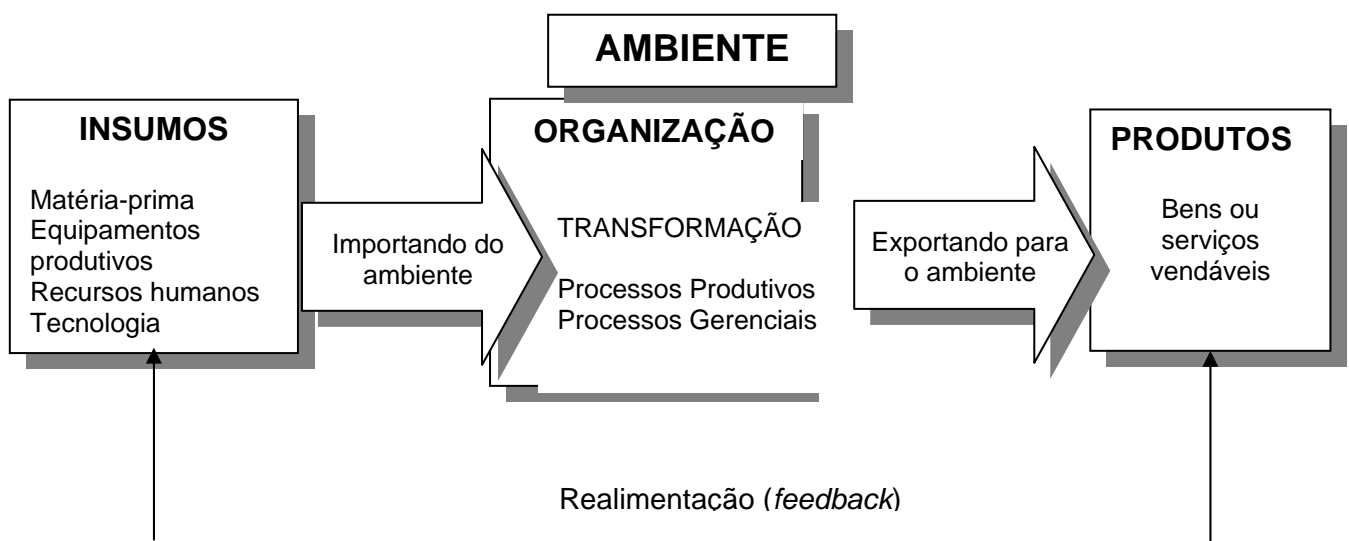


Figura 1 – As organizações na abordagem dos sistemas abertos
Fonte: Adaptado de Wagner III e Hollenbeck (2000, p. 19)

A vantagem observada pela teoria de sistemas abertos é a possibilidade de explicação para os modelos organizacionais.

Lodi (1993 p. 201) corrobora que nesse modelo as organizações são um conjunto especial de sistemas abertos com propriedades que lhe são especiais. Suas propriedades são comuns ao sistema, como a importação e transformação de energia do ambiente em produtos. O *feedback* permite corrigir as falhas existentes no processo através da retroalimentação, o que não ocorria com as teorias tradicionais que possuíam uma visão da organização como sistema fechado, portanto, não levando em consideração o ambiente e a relação existente entre organização e o mesmo sistema .

Kirschner (1998) concorda com Lodi quando afirma que os sistemas abertos possuem propriedades que lhe são especiais, apresentando o conceito de fronteira seletiva e afirmando que as trocas ocorridas entre o ambiente e a organização não dependem apenas do

meio. “Um sistema não é aberto a qualquer tipo de influência, possui uma fronteira seletiva que filtra o que deixa passar”.

Tal fronteira seletiva é uma característica que ocorre nas organizações principalmente pela percepção de seus colaboradores com relação ao ambiente e à cultura instalada.

Essa teoria, por incluir fenômenos biológicos, psicológicos e sociológicos, não se apresenta particularizada, necessitando de explicações mais direcionadas ou aplicadas a cada caso ou grupo de pessoas. Há que se ressaltar a diversidade entre o organismo biológico e o social, já que é observada neste a ausência de estrutura no sentido de anatomia física durável.

A estrutura da empresa só existe quando os membros exercem funções de administração ou de gestão das atividades, não existindo uma organização na inércia. Essa dinâmica é um dos aspectos que demonstram um alto grau de relação com o ambiente, demandando uma contínua adaptação. (LODI, 1993)

Lodi enfatiza a importância de se distinguirem as entradas de produção e as de manutenção.

As primeiras são as materiais e energias diretamente ligados ao trabalho, as últimas são as contribuições para manter as pessoas e sistema e persuadi-las a executar suas atividades. As forças que mantêm o sistema são as exigências do papel de cada um, os valores compartilhados pelo grupo humano e a observância de regras. (LODI, 1993, p.212)

Fica, assim, evidenciada a importância das entradas que influenciam o desempenho do trabalho bem como a manutenção das pessoas cujas forças fazem o diferencial no sistema.

4. COMPORTAMENTO NAS ORGANIZAÇÕES

No estudo sobre o comportamento nas organizações, a motivação humana é um dos assuntos mais pesquisados.

Analisando as perspectivas teóricas sobre motivação, surge a necessidade de definição do termo. Robbins (2004, p. 46) afirma que a motivação “consiste na disposição para fazer alguma coisa e seria condicionada pela capacidade de essa ação satisfazer uma necessidade do indivíduo”, entendendo-se necessidade como a privação física ou emocional que produz a vontade de se obter a sensação de um efeito ou resultado atraente. Esse termo também é compreendido como um comportamento externo pelo qual os indivíduos motivados

empenham-se mais para obter melhores resultados e desejam alcançar um objetivo que lhes seja significativo.

O autor salienta que uma necessidade não satisfeita gera uma tensão que estimula o propósito no alcance de objetivos, conforme analisado na figura 2.

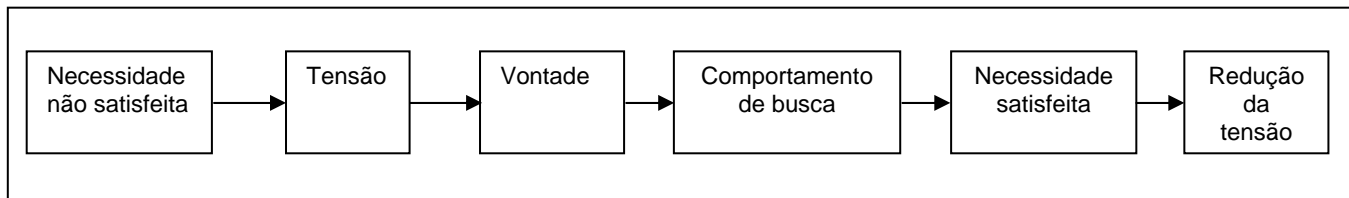


Figura 2: O processo básico de motivação
Fonte: Robbins (2004, p. 46)

Uma das principais discussões sobre o comportamento organizacional, segundo Bowditch e Buono (1992, p.39), refere-se a “por que as pessoas desempenham e se comportam da maneira como fazem em seu trabalho e em suas organizações”.

Alguns questionamentos surgem. O que leva alguns indivíduos a darem o máximo de seus potenciais enquanto outros não possuem o mesmo comprometimento? Como obter um desempenho otimizado de cada funcionário? Essas questões passam a ser levantadas pelos gestores num ou noutro momento.

Um grande número de teorias e pesquisas dão ênfase a esses questionamentos. Alguns autores optaram por um enfoque mais generalista, e outros, por uma visão mais determinada, situacional, dificultando assim um escopo inteiramente abrangente na tentativa de simplificar o estudo motivacional.

Em respostas a tantos questionamentos, foram desenvolvidas abordagens indutivas e dedutivas com o objetivo de descrever o processo. Alguns tentaram descrever tal processo através de variáveis dependentes e independentes.

Segundo Bowditch e Buono (1992, p. 39) “... do ponto de vista conceitual produziram resultados experimentais conflitantes, ao passo que modelos mais simplistas parecem manter bem o escrutínio da pesquisa, mas explicam apenas segmentos específicos do processo de motivação.”

Para examinar essas áreas de interesses, os autores dividem o estudo em três grandes grupos de teorias motivacionais. Em primeiro lugar, eles abordam as teorias de conteúdo estático, logo depois, as teorias de processo e, por último, as relacionadas ao ambiente, cuja visão é voltada para o que dá base ou para o que mantém o comportamento no tempo.

Bowditch e Buono (1992, p.39) não consideram que nenhuma teoria seja superior à outra, mas que “todas as perspectivas têm dados que sugerem que elas podem explicar o comportamento, entretanto nenhuma delas explica o comportamento em todas as situações”.

Alguns gestores, inconscientemente, se utilizam dessas teorias para motivar seus colaboradores: uns são bastante coercivos, tomando como base o controle; outros utilizam-se de benefícios financeiros; outros investem nas considerações sociais; outros ainda apostam nos desafios e desenvolvem as questões de responsabilidade e de oportunidade.

Embora existam autores que acreditem que alguns indivíduos são muito motivados e outros desmotivados, para Robbins (2004, p.341) “poucos de nós somos motivados o tempo todo, independente de qual seja a tarefa realizada”.

A motivação é fundamental para o perfeito andamento da organização. É o que compartilham Davis e Newstrom (2001, p.11), acrescentando que “não importa quanta tecnologia e equipamentos uma organização tenha, essas coisas não podem ser colocadas em uso a menos que sejam liberadas e guiadas por pessoas que estejam motivadas.”

Eles dão prosseguimento ao seu pensamento afirmando que as organizações, para se manterem competitivas, precisam ser produtivas. Analisam a produtividade como sendo a razão entre o resultado da produção e a quantidade de entradas. E concluem que, se for possível obter um maior resultado com a mesma quantidade de entradas fornecidas, é porque houve um aumento de produtividade.

Através do estudo do comportamento nas organizações, pode-se analisar o aumento da produtividade. Para tanto, Davis e Newstrom (2001) desenvolveram um conjunto de equações, conforme figura 3.

1. Conhecimento x habilidade	= capacidade
2. Atitude x situação	= motivação
3. Capacidade x motivação	= potencial humano de desempenho
4. Desempenho humano x recursos	= produtividade organizacional

Figura – 3 O papel do comportamento organizacional nos sistemas de trabalho.

Fonte: Davis e Newstrom (2001, p. 16)

Esse estudo enfatiza o escopo do comportamento organizacional e como as atitudes podem ser influenciadas por questões situacionais para gerar a motivação. Quando motivado, o colaborador pode se comprometer mais com a organização, gerando melhores desempenhos. Para se atingir um alto nível de produtividade, é importante trabalhar a motivação, que constitui um dos elementos desse processo, afirma Robbins (2004, p.341).

Marras (2008) afirma, em sua obra, que pesquisas realizadas sobre produtividade e desempenho comprovam que a tecnologia consegue aumentar os resultados em até 20%, enquanto o desempenho humano pode atingir até 80% na melhoria desses resultados, o que evidencia a importância de se investir nas pessoas. E mais, o autor salienta que o conhecimento responde por 30% dos resultados obtidos através do desempenho humano no trabalho, e esse índice sobe para 70% quando se trata da motivação humana.

Robbins ressalta que “a motivação é a disposição de exercer um nível elevado e permanente de esforço em favor das metas da organização, sob a condição de que o esforço seja capaz de satisfazer alguma necessidade individual” (ROBBINS, 2004, p.342).

Logo, a motivação e a necessidade estão vinculadas, e o indivíduo tem um comportamento motivado quando possui alguma necessidade que não foi suprida. Essa visão é importante para a organização no momento em que as pessoas são orientadas a influenciar no desempenho da empresa.

Para Bowdith e Buono (1992, p. 11), na opinião de psicólogos e sociólogos, os colaboradores possuíam necessidades pessoais e sociais que careciam de satisfação e “se os administradores não respondessem a essas necessidades socialmente orientadas com maior consideração e calor, via-se como prováveis conseqüências o desempenho deficiente no trabalho...”

O estudo sobre Qualidade de Vida no Trabalho pode vir a contribuir para o conhecimento do indivíduo a partir de uma perspectiva do ser humano em sua totalidade.

5. QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

A Qualidade de Vida no Trabalho se propõe a facilitar e satisfazer as necessidades dos trabalhadores ao executarem suas tarefas, considerando que quanto mais satisfeitos estiverem ao desenvolver suas atividades na empresa, mais produtivos se tornarão.

Diversos pesquisadores têm-se preocupado com o tema Qualidade de Vida no Trabalho (QVT). Segundo Cardoso (1999, p. 105), as primeiras pesquisas foram realizadas em 1950, por Trist, na Inglaterra, cujo foco era agrupar o trinômio: indivíduo, trabalho e organização, originando dessa maneira a nova abordagem denominada de QVT.

Enquanto a década de 1960 foi marcada, nos Estados Unidos, pela inquietação sobre as questões relacionadas aos direitos civis e à responsabilidade social das empresas, a década de 1970 teve seu foco voltado para a segurança e satisfação dos trabalhadores,

constituindo um marco nos estudos sobre QVT. Nesse período, há um esforço para o resgate do trabalho como algo digno, significativo e como instrumento para a realização pessoal, o desenvolvimento profissional, a expectativa no alcance de recompensas intrínsecas e extrínsecas, objetivando o surgimento de novas habilidades para o aumento do potencial do empregado.

Dessa maneira, a QVT passa a ser fundamental para que as organizações possam alcançar altos níveis de produtividade sem deixar de lado os fatores que estimulam os indivíduos. Hoje em dia ela procura humanizar o ambiente de trabalho conforme salienta Cavalcanti *et al* (2001, p.14):

A tecnologia, no fundo iguala as empresas; as pessoas é que fazem a diferença. E a nova economia exige uma nova forma de gestão, tanto das pessoas quanto da tecnologia. Não mais aquela empresa hierarquizada, onde manda quem pode e obedece quem tem juízo, mas uma empresa que valoriza a criatividade e o compartilhamento de idéias, uma empresa que aprende com seus colaboradores, parceiros e clientes.

O foco dessa abordagem está nas pessoas, no capital intelectual, nas ideias compartilhadas, formando então o ativo mais importante da organização, nunca perdendo de vista o aumento eficaz da produtividade.

Para Lacaz (2000, p.156), “é inadmissível falar em qualidade do produto sem tocar na qualidade dos ambientes e condições de trabalho, o que seria sobremaneira auxiliado pela democratização das relações sociais nos locais de trabalho”.

A Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) se fundamenta na perspectiva dos indivíduos em sua totalidade; é o chamado enfoque biopsicossocial. Essa visão se baseia no fato de que saúde não é apenas ausência de doenças, mas inclui também um equilíbrio entre o biológico, o psicológico e o social.

A capacidade de adaptação às mudanças que ocorrem no trabalho depende do equilíbrio entre a exigência da tarefa e a capacidade de executá-la, gerando assim o bem-estar.

O seguinte enfoque também se importa com a condição humana:

A ética, com base na QVT, procura identificar, eliminar ou pelo menos, minimizar todos os tipos de riscos ocupacionais. Isso envolve desde a segurança do ambiente físico, até o controle do esforço físico e mental requerido para cada atividade, bem como a forma de gerenciar situações de crise que comprometam a capacidade de manter salários e empregos. (MAXIMIANO, 2007, p.62)

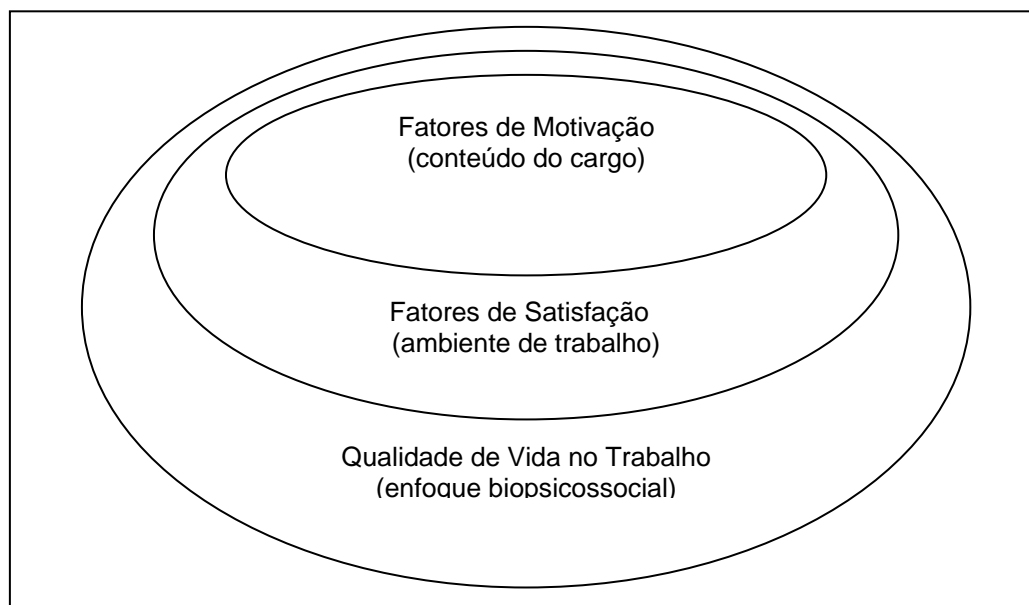


Figura 4 – Representação do conceito de qualidade de vida no trabalho
Fonte: Maximiano (2007, p.63) Adaptada pela autora

Diante dessa afirmação, observa-se que a QVT é fundamentada na humanização do trabalho e na responsabilidade social das organizações. Por isso, se faz necessário o entendimento das necessidades e expectativas das pessoas em relação às atividades realizadas nas empresas.

Bowdith e Buono (1992) enfatizaram as práticas utilizadas pelas empresas, apresentando atitudes voltadas à QVT. Segundo esses autores:

[...] um conjunto de definições equaciona a QVT com a existência de um certo conjunto de condições e práticas organizacionais tais como cargos enriquecidos, participação dos empregados nos processos de tomada de decisões, condições seguras de trabalho e assim por diante. Uma outra abordagem equaciona a QVT com os efeitos visíveis que as condições de trabalho têm no bem-estar do indivíduo (por exemplo, manifestação de satisfação no local de trabalho, crescimento e desenvolvimento de funcionários, a capacidade de atender a toda a gama de necessidades humanas) (BOWDITH e BUONO, 1992, p. 207)

Os estudos de QVT têm evoluído e conquistado uma posição de diferencial no processo produtivo. O indivíduo, para produzir melhor, precisa estar bem, sentir-se feliz na realização de seu trabalho. Portanto, a organização precisa criar ambientes favoráveis ao crescimento e ao desenvolvimento do indivíduo, controlando as variáveis que determinam os ambientes: estruturais, psicológicas e tecnológicas do trabalho.

5. CONCLUSÃO

Os indivíduos são fonte de competitividade, e, segundo observado na revisão da literatura, cabe à empresa o papel de estimular e dar suporte necessário para que as pessoas possam entregar o que têm de melhor, ao mesmo tempo em que recebem o que a organização tem de melhor a oferecer-lhes, segundo Dutra (2008, p. 17).

Pode-se perceber que os colaboradores são fundamentais para o desempenho organizacional, sendo considerados fontes de riqueza para as empresas. Daí a preocupação da organização, quanto à forma de gerenciar as pessoas, de forma a obter comprometimento e envolvimento dos mesmos, que resulte em motivação suficiente para que eles apresentem um desempenho eficaz.

A gestão de pessoas necessita de práticas e políticas que permitam a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas, pelas quais ambas alcance seus objetivos. A partir dessas considerações surge a necessidade de se ter uma gestão de pessoas com uma visão estratégica, visto que as organizações atravessam momentos de mudanças que não se limitam à estrutura, mas, principalmente, a padrões comportamentais.

A fim de se obter comprometimento e envolvimento das pessoas, não bastam discursos, mas políticas que visem o atendimento de suas expectativas e de suas necessidades, através de um novo modelo de gestão de pessoas.

Como abordado por Chang e Albuquerque (2002, p.17), o comprometimento organizacional é condição para que as empresas venham alcançar vantagem competitiva sustentável, portanto, a necessidade de se atentar para o fato que a satisfação pessoal do trabalhador, desacompanhada de trabalho produtivo, é um fracasso; como também é fracasso o trabalho produtivo que destrói a realização do trabalhador.

Ficou evidenciado que a Qualidade de Vida no Trabalho é primordial para que as organizações possam alcançar altos níveis de produtividade, procurando humanizar o ambiente de trabalho. O foco dessa abordagem está nas pessoas, no capital intelectual, nas ideias compartilhadas, formando o ativo mais importante da organização.

Observou-se que é inaceitável falar de qualidade do produto sem tocar na qualidade dos ambientes e condições de trabalho, portanto, a empresa que tem como objetivo buscar a competitividade precisa estar atenta para a valorização do indivíduo como fator chave de sucesso organizacional.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BOWDITCH, James; BUONO, Anthony. **Elementos de comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira Thompson, 1992.

CARDOSO, W.L.C.D. **Qualidade de vida no trabalho: uma articulação possível**. Saúde Mental e Trabalho. São Paulo: Casa do Psicólogo, 1999.

CAVALCANTI, M.; CAVALCANTI, M. C. B.; GOMES, E. B. P. G. e NETO, A. F. de P. **Gestão de empresas na sociedade do conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

CHANG, J. Jr.; ALBUQUERQUE, L. G. **Comprometimento organizacional: Criatividade e Inovação**. Revista de Administração Mackenzie. São Paulo: ano 3, n.2, p.13-38, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos na empresa**. São Paulo: Atlas, 1989.

_____. **Gestão de pessoas. O novo papel de recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

_____. **Administração nos novos tempos**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

_____. **Recursos humanos**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

_____. **Introdução à teoria geral de administração**. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

DAVIS, Keith; NEWSTROM, John W. **Comportamento humano no trabalho**. vol.1, São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

_____. **Comportamento Humano no Trabalho**. vol.2, São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

DRUCKER, Peter F. **Fator Humano e desempenho: o melhor de Peter F. Drucker sobre administração**. 3 ed. São Paulo: Pioneira, 1997.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2008.

EDIVINSSON, L. e MALONE, M.S. **Capital intelectual**. São Paulo: Makron Books, 1998.

FISCHER, André L. **A Constituição do modelo competitivo de gestão de pessoas no Brasil – um estudo sobre empresas consideradas exemplares**. São Paulo, 1998. Teses (Professor Titular em Administração). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

FISCHER, R.M. **A modernidade de gestão em tempos de cólera**. Revista de Administração da USP, v.27, n. 4, out./dez.1992.

GIL, Antônio Carlos . **Administração de recursos humanos: um enfoque profissional**. São Paulo: Atlas, 1994.

KANAANE, Roberto. **Comportamento humano nas organizações: o homem rumo ao século XXI**. 2 ed, São Paulo: Atlas, 2008.

KIRSCHNER, Ana Maria. **A sociologia diante da globalização: a perspectiva da sociologia de empresa**. Antropológica, Niterói, v.4, p. 19-30, 1998.

LACAZ, F. A. C. **Qualidade de vida no trabalho e saúde/doença**. Ciência & Saúde Coletiva n. 05. v.1. 2000.

LODI, João Bosco. **História da administração**. 10ª edição, São Paulo: Pioneira,1993.

MARRAS,J.P. **Capital-Trabalho: o desafio da gestão estratégica de pessoas no século XXI**. São Paulo: Futura, 2008.

MAXIMIANO, Antônio. C. Amaral . **Introdução à administração**. São Paulo: Atlas 2007.

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas,2000.

MOTTA, F.C.P. **Teoria geral da administração: uma introdução**. São Paulo: Pioneira, 1979.

ROBBINS, Stephen P. **Administração: mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2004.

SAINSAULIEU, Renaud; KIRSCHNER, Ana Maria. **Sociologia da empresa: organização, poder, cultura e desenvolvimento no Brasil**. Rio de Janeiro: DP&A, 2006.

WAGNER III, John A.; HOLLENBECK, John R.; **Comportamento organizacional**. São Paulo: Saraiva, 2000.