

Wellington Soares da Costa

Bacharel em Administração (CRA/BA 6028), Especialista em Gestão e Desenvolvimento de Seres Humanos, Graduando em Direito e Servidor Público do INSS.

E-mail: *wsc333@hotmail.com*

Recebido em: 12/03/2003

Aprovado em: 08/06/2003

RESUMO

Este artigo propõe-se a análise de três temas referentes à Administração: 1) humanização; 2) relacionamento interpessoal; 3) ética. Utilizou-se a pesquisa bibliográfica e o objetivo é demonstrar a necessidade dessa discussão para que a dignidade das pessoas seja respeitada.

Palavras-chave: humanização, relacionamento interpessoal, ética.

ABSTRACT

Three aspects of management are analyzed, humanization, interpersonal relationships and ethics. Bibliographic research was used to demonstrate the need of this discussion so as to encourage people to value human dignity.

Key words: *humanization, interpersonal relationships, ethics.*

1. INTRODUÇÃO

Tem-se falado em humanização no ambiente de trabalho. Mas o que é humanização e para que serve?

Humanizar significa respeitar o trabalhador enquanto pessoa, enquanto ser humano. Significa valorizá-lo em razão da dignidade que lhe é intrínseca.

Isso apresenta vários desdobramentos. Por exemplo, o relacionamento interpessoal¹ –necessidade social, conforme MASLOW (2000), ou fator higiênico², segundo a teoria herzbergiana – deve se pautar pelo diálogo, sem o qual as relações entre os indivíduos resvala para conflitos vários³. A dignidade jamais deve ser esquecida ou colocada em segundo plano. A prática da humanização deve ser observada ininterruptamente. O comportamento ético deve ser o princípio de vida da organização, uma vez que ser ético é preocupar-se com a felicidade pessoal e coletiva.

¹ Tem competência interpessoal quem saber ouvir o outro e colocar-se no lugar desse outro a fim de compreendê-lo. Em relação a isso, CARAVANTES (2002: 99) posiciona-se no sentido de que uma das características fundamentais do administrador excelente é “5. Competência interpessoal, pois se o produto de seu trabalho visa o homem e é feito através de pessoas, ele deve desenvolver sua capacidade de relacionamento com seus superiores, pares e subordinados, chegando ao ponto de empatia, isto é, ser capaz de colocar-se em lugar daqueles com quem se relaciona e *pensar e sentir* como eles”.

² Em conformidade à teoria herzbergiana, o fator higiênico, em si mesmo, não garante a motivação, conquanto a sua ausência constitua desmotivação certa.

³ Só há dialogicidade quando os sujeitos se respeitam.

Numa sociedade em que, em geral, valores⁴ ético-morais são vilipendiados, é urgente a necessidade de se humanizarem as organizações. Estas não devem perder de vista a razão maior graças à qual se dá a sua criação: a promoção humana em todos e quaisquer aspectos (não somente os econômico-financeiros e tecno-científicos), até mesmo, e principalmente, sob a ótica coletiva.

2. HUMANIZAÇÃO

O desenvolvimento científico-tecnológico tem levado muitas organizações a buscar de forma desenfreada o lucro econômico-financeiro à custa da necessária valorização real do homem, notadamente dos indivíduos que nelas trabalham. Paradoxalmente, até mesmo organizações cujo lucro visado não é econômico-financeiro resvalam para isso.

A cultura predominante nessas instituições caracteriza-se por considerar as pessoas meros recursos que devem contribuir para o alcance dos objetivos organizacionais. Relegam a abordagem sistêmica, que estuda o homem como uma totalidade e não apenas como profissional cuja vida deveria se restringir ao ambiente de trabalho. O relacionamento interpessoal saudável, por exemplo, às vezes não encontra guarida no âmbito organizacional, gerando os mais diversos conflitos e, portanto, “desumanizando” as organizações. A desconsideração dos valores humanos e da ética também são exemplos de realidades “desumanizadoras”.

ROMÃO (2002) registra:

Mas, o pior de tudo isso [o autor faz referência à reengenharia, à terceirização e à globalização como modismos, dentre outros que ele relaciona] foi o fruto gerado: a desvalorização do ser humano, que participou desses processos, tentando ajudar sua empresa, e hoje é descartado, como se somente números pudessem indicar lucros, e ótimos resultados fossem o melhor diagnóstico de um negócio. Hoje temos que nos preparar para viver a era emocional, onde a empresa tem de mostrar ao colaborador que ele é necessário como profissional, e antes de qualquer coisa que é um ser humano com capacidades que agregadas à produção da empresa, formarão uma

⁴ Efetiva é a organização que, além de eficaz, agrega valores à sua atuação.

equipe coesa em que o maior beneficiado será ele mesmo com melhoria em sua qualidade de vida, relacionamentos com os pares e, principalmente, o cliente que sentirá isso quando adquirir o produto ou serviço da empresa gerando a fidelização que tanto se busca. O melhor negócio de uma organização ainda se chama gente, e ver gente integrada na organização como matéria-prima principal também é lucro, além de ser um fator primordial na geração de resultados.

MORGAN (1996: 142) diz que “a natureza verdadeiramente humana das organizações é a necessidade de construí-la em função das pessoas e não das técnicas”.

O PAPA JOÃO PAULO II *apud* MASLOW (2000: 61) assevera que:

O propósito da empresa não é simplesmente lucrar, mas ser vista em sua base como uma comunidade de pessoas que, de várias formas, estão se esforçando para satisfazer suas necessidades básicas e que formam um grupo particular no serviço de toda a sociedade. O lucro é um regulador da vida de um negócio, mas não é o único regulador; outros fatores, humanos e morais, também devem ser considerados, pois, a longo prazo, serão igualmente importantes para a vida do negócio.

A empresa humanizada, consoante VERGARA e BRANCO (2001: 20), é:

[...] aquela que [...] agrega outros valores que não somente a maximização do retorno para os acionistas. Nesse sentido, são mencionadas empresas que, no âmbito interno, promovem a melhoria na qualidade de vida e de trabalho, visando à construção de relações mais democráticas e justas, mitigam as desigualdades e diferenças de raça, sexo ou credo [e não apenas em tais aspectos], além de contribuírem para o desenvolvimento e crescimento das pessoas.

Discutir a humanização no ambiente de trabalho é impostergável, e a efetiva vivência num ambiente organizacional cujos valores maiores incluam a humanização trará grandes benefícios para os indivíduos, as organizações e a sociedade em geral.

3. RELACIONAMENTO INTERPESSOAL

As relações interpessoais tiveram como um de seus primeiros pesquisadores o psicólogo Kurt Lewin. MAILHIOT (1976: 66), ao se referir a uma das pesquisas realizadas por esse psicólogo, afirma que ele chegou à constatação de que “A produtividade de um grupo e sua eficiência estão estreitamente relacionadas não somente com a

competência de seus membros, mas sobretudo com a solidariedade de suas relações interpessoais”.

Schutz, um outro psicólogo, trata de uma teoria das necessidades interpessoais: necessidade de ser aceito pelo grupo, necessidade de responsabilizar-se pela existência e manutenção do grupo, necessidade de ser valorizado pelo grupo. Tais necessidades formam a tríade de que fala MAILHIOT (1976: 67), quando este faz referência aos estudos de Schutz: necessidades de inclusão, controle e afeição, respectivamente.

Ao discorrer acerca da humanização no ambiente de trabalho, COSTA (2002: 21) aponta as relações interpessoais como um dos elementos que contribuem para a formação do relacionamento real na organização:

É mister observar a operação real da organização, aqui incluídas as relações interpessoais, que constituem a sua seiva vital. Os elementos formais (estrutura administrativa) e informais (relacionamento humano, que emerge das experiências do dia-a-dia) integram-se para produzir o padrão real de relacionamento humano na organização: como o trabalho é verdadeiramente executado e quais as regras comportamentais implícitas que governam os contatos entre as pessoas – esta é a estrutura de contatos e comunicações humanas a partir da qual os problemas de política de pessoal e de tomada de decisões podem ser compreendidos e tratados pelos administradores.

Os autores são unânimes em reconhecer a grande importância do tema “relações interpessoais” tanto para os indivíduos quanto para as organizações, relativamente à produtividade⁵, qualidade de vida no trabalho⁶ e efeito sistêmico⁷.

4. ÉTICA

Evidencia-se a necessidade de serem observados pelas organizações os atuais anseios da sociedade por uma atuação ética. Tal necessidade requer a conscientização de todos sobre a importância da ética na atualidade. Assim, o tema “ética” faz-se

⁵ Citam-se: KANAANE (1995: 47), HAMPTON (1990: 106 e 119), GLINA e ROCHA (2000: 59), CORREIA (2000: 16), BÓCCIA (1997: 204) e COSTA (2002: 20).

⁶ Podem ser citados os seguintes autores: VIVAN, MIRANDA e MORO (1999: 4) e ISHIKAWA *apud* VIVAN, MIRANDA & MORO (1999: 4).

⁷ Citam-se: HAMPTON (1990: 111) e CAPRA (1982: 260).

imprescindível na pauta das discussões, porque, dentre as necessidades do homem contemporâneo, a necessidade ética desponta como uma das mais prementes.

A intrincada teia de relacionamentos integra a vida do ser humano, tornando inafastável a necessidade da discussão sobre ética, porque “A dimensão ética começa quando entra em cena o outro. Toda lei, moral ou jurídica, regula relações interpessoais, inclusive aquelas com um Outro que a impõe.” (ECO, 2002: 9).

Consoante ZOBOLI (2002: 8): “[...] uma vez que a empresa, enquanto uma organização social, deve dar conta de funções que a sociedade dela espera e exige assumindo suas responsabilidades neste âmbito, ela está obrigada a tomar decisões com implicações éticas”. Daí ser possível afirmar que “a empresa que busca somente os resultados ou as vantagens imediatas é suicida, a responsabilidade a longo prazo é uma necessidade de sobrevivência e neste aspecto a ética constitui um fator importante para os ganhos. Por si só, a ética não é condição para um bom negócio, mas o propicia.” (ZOBOLI, 2002: 8)

A sociedade atual exige das empresas um comportamento ético – a esse propósito cita-se a conscientização dos consumidores sobre a necessidade de defesa de seus direitos.

CARAVANTES (2002: 71) afirma:

[...] a economia de mercado e o sistema econômico em que vivemos como que alijaram valores fundamentais ao convívio social: o bom cedeu lugar ao útil; o correto, ao funcional; o futuro, ao imediatismo; e o social, ao individualismo exacerbado. Nesse contexto, há uma verdadeira inversão valorativa [...].

Antes que alguma mudança venha a ocorrer, há que se repensar valores e atitudes hoje prevalentes, permitindo que o útil venha a se subordinar ao bom; a especulação desenfreada ao trabalho honesto e sério; o personalismo ao social; a racionalidade funcional à substantiva.

Destaca-se a Carta de Princípios do Dirigente Cristão de Empresa CE/UNIAPAC BRASIL, da Associação de Dirigentes Cristãos de Empresa do Brasil, cujos seguintes princípios, entre outros, merecem ser transcritos:

14 - Embora o desejo de lucro permaneça o estímulo da atividade econômica, o dirigente de empresa não

tem direito de sobrepô-lo ao dever de servir a sociedade a que pertence. [...]

33 - O homem é o centro da vida econômica; negligenciá-lo será ofender a dignidade humana e votar a empresa ao malogro. [...]

34 - Tal como as técnicas nela utilizadas estão ordenadas aos fins da empresa, assim os fins da empresa estão subordinados ao homem. (ASSOCIAÇÃO DE DIRIGENTES CRISTÃOS DE EMPRESA DO BRASIL, 2002)

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise da humanização, da ética e do relacionamento interpessoal permite perceber facilmente os pontos de contato entre esses temas e a necessidade imperiosa de ser respeitada ininterruptamente a dignidade de todas as pessoas, incluindo-se os trabalhadores, dos quais sempre é exigido alto grau de produtividade sem que, em contrapartida, se dispense a eles um tratamento adequado. É preciso lembrar que uma das maiores exigências sociais na atualidade, no campo dos negócios públicos e privados, é a vivência irrestrita de valores não hedonistas, voltados para o bem-estar da coletividade e que têm o ser humano como a maior e incalculável riqueza de uma sociedade.

As implicações daí decorrentes devem ser profundas na escala de valores individuais, organizacionais e sociais, de sorte que a cidadania no âmbito das organizações não seja vilipendiada, mas preservada, estimulada e promovida.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ASSOCIAÇÃO DE DIRIGENTES CRISTÃOS DE EMPRESA DO BRASIL. *Carta de Princípios do Dirigente Cristão de Empresa CE/UNIAPAC Brasil*. Disponível em: <<http://www.adce.org.br/cartprin.html>>. Acesso em: 13 set. 2002.

BÓCCIA, M. de M. A inteligência emocional no contexto organizacional. *Integração: ensino, pesquisa, extensão*, São Paulo: Centro de Pesquisa da Universidade São Judas Tadeu, ano III, n. 10, p. 203-205, ago. 1997.

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

CARAVANTES, G. R. *O ser total: talentos humanos para o novo milênio*. 3. ed. Porto Alegre: AGE, 2002.

CORREIA, A. de C. Um instante de reflexão sobre o homem e o trabalho. *Caderno de Pesquisas em Administração*, São Paulo: PPGA/FEA/USP, v. 1, n. 11, p. 12-17, jan.-mar. 2000.

COSTA, W. S. Resgate da humanização no ambiente de trabalho. *Caderno de Pesquisas em Administração*, São Paulo: PPGA/FEA/USP, v. 09, n. 2, p. 13-23, abr.-jun. 2002.

ECO, U. Quando o outro entra em cena, nasce a ética. *Reflexão: diálogo sobre a ética*. São Paulo: Instituto Ethos, ano 3, n. 6, p. 8-13, fev. 2002. Disponível em: <http://www.ethos.org.br/docs/conceitos_praticas/publicacoes/reflexao/index.shtml>. Acesso em: 12 ago. 2002.

GLINA, D. M. R.; ROCHA, L. E. Prevenção para a saúde mental no trabalho. In: _____. *Saúde mental no trabalho: desafios e soluções*. São Paulo: Editora VK, 2000. cap. 2

HAMPTON, D. R. Os grupos nas organizações. In: _____. *Administração: comportamento organizacional*. São Paulo: McGraw-Hill, 1990. cap. 3, p. 98-148.

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

MAILHIOT, G. B. *Dinâmica e gênese dos grupos*. 3. ed. São Paulo: Livraria Duas Cidades, 1976.

MASLOW, A. H. *Maslow no gerenciamento*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.

MORGAN, G. *Imagens da organização*. São Paulo: Atlas, 1996.

ROMÃO, C. Empresa socialmente humanizada. *Acadêmica – Revista Virtual de Administração e Negócios*, [S.l.: s.n.], ano 2, jul.-set. 2001. Disponível em: <<http://www.terravista.pt/enseada/5831/index.html>>. Acesso em: 25 jul. 2002.

VERGARA, S. C.; BRANCO, P. D. Empresa humanizada: a organização necessária e possível. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo: FGV, v. 41, n. 2, p. 20-30, abr.-jun. 2001.

VIVAN, A. M.; MIRANDA, C. R.; MORO, C. Análise das expectativas dos níveis de chefia e seus subordinados em relação ao trabalho. *Caderno de Pesquisas em Administração*, São Paulo: PPGA/FEA/USP, v. 1, n. 8, p. 1-17, jan.-mar. 1999.

ZOBOLI, E. L. C. P. A ética nas organizações. *Reflexão: a ética nas organizações*. São Paulo: Instituto Ethos, ano 2, n. 4, p. 5-18, mar. 2001. Disponível em: <http://www.ethos.org.br/docs/conceitos_praticas/publicacoes/reflexao/index.shtml>. Acesso em: 16 ago. 2002.

7. OBRAS CONSULTADAS

CAMPOS, D. L. de. Ética, direito e ética empresarial. In: MARTINS, I. G. (Coord.). *Ética no direito e na economia*. São Paulo: Pioneira/Academia Internacional de Direito e Economia, 1999. cap. XIII, p. 211-216.