

## INDIVÍDUO, CIDADÃO OU MÃO-DE-OBRA?

*Vera Idely de Aguiar Cabral\**

CHANLAT, Jean François (coord.) *O Indivíduo na Organização — Dimensões Esquecidas*. São Paulo, Ed. Atlas. 1996. 285 p.

**G**estão participativa, ISO 9000, qualidade total, reengenharia, etc. são conceitos que emergem de imediato quando se pensa em administração de empresas. Planejamento, planos de ação, estratégias, resultados, lucro: tudo mensurável, com prazos estabelecidos, num perfeito funcionamento da engrenagem de uma máquina cujos elos são os indivíduos.

E quem é esse indivíduo que trabalha, que faz parte e forma uma organização?

O livro “O Indivíduo na Organização — Dimensões Esquecidas”, coordenado por Jean François Chanlat, tenta não só responder a esta questão, como efetuar um mergulho nas profundezas das múltiplas relações entre o indivíduo e a organização. Ao contrário de tantos “best-sellers” que invadem as livrarias e o mercado de Recursos Humanos, prometendo soluções prontas para a eficiência e o desenvolvimento da organização, “O Indivíduo na Organização” se

---

*\*Vera Idely de Aguiar Cabral é pós-graduada em psicologia organizacional e professora na Faculdade São Luís.*

preocupa em questionar, pela ótica da Sociologia, da Antropologia e, sobretudo, da Psicanálise, o ser humano e a organização, dando uma sustentação teórica para todos aqueles que se dispõem ou são obrigados a administrar pessoas. Em vez de fórmulas prontas, “O Indivíduo na Organização” faz pensar...

Temas como gestualidade, comunicação não-verbal, transferências, símbolos, neuroses profissionais, ambiente, cultura organizacional, dão-nos uma fotografia do indivíduo que trabalha em suas influências com o coletivo e as influências que no coletivo exerce no indivíduo. Com esses conhecimentos, os conflitos podem ser detectados com maior clareza e serem tratados com maior facilidade.

O livro é organizado por temas, escritos por diferentes autores, dos quais faltam informações sobre a formação acadêmica (pp. 11 e 12). Há que salientar que a maioria dos autores pertence à cultura francesa, motivo pelo qual muitos leitores da área empresarial podem estranhar, acostumados que estão ao “aqui e agora” do pragmatismo americano.

O primeiro capítulo trata da linguagem do corpo. A relação de expressão corporal, gestos, atitudes, movimentos do corpo (comunicação não-verbal) com a fala é discutida. A comunicação é a chave dos relacionamentos humanos, pois é através dela que se dá a interação social, sustentáculo fundamental dentro das organizações. Os autores vão além da fala, através de uma viagem pela evolução das espécies, para nos mostrar que a comunicação não-verbal é anterior à linguagem verbal, e que, por não se ter conseguido codificá-la, é de difícil interpretação e “leitura” devido à riqueza de significados. Poder observar se a expressão do corpo reflete aquilo que se fala é de suma importância para revelar os não-ditos ou interditos, e as conseqüências no relacionamento interpessoal. O texto traz um sem-número de exemplos, o que facilita a sua compreensão.

O autor do capítulo destinado à “cultura da empresa” faz uma retrospectiva histórica do termo dentro das teorias organizacionais. O interesse pela cultura organizacional começa a despontar quando se percebe o fracasso do modelo racional da administração científica em termos de inibição do potencial humano; quando se constata que o modelo das relações humanas não dá conta de uma parceria real entre dirigentes e dirigidos; e, principalmente, porque emerge o desejo de se fazer “campeões” (procura do ideal e de si mesmo).

Se aceitarmos a definição de que cultura organizacional é todo o complexo que inclui os saberes, as crenças, os valores e a arte, não é

mais possível separar as idéias e as representações daquilo que constitui a vida social. O mito está na origem das sociedades: ele se articula com a ação e as convicções coletivas através do processo de constituição dos sistemas de representação da imagem que os atores sociais fazem do universo e de sua posição nesse universo. Isto, transposto para as organizações, nada mais é que a imposição da identidade empresarial vigente. O autor questiona se existe de fato uma “cultura organizacional”, uma vez que “ela é incapaz de resolver a contradição principal: conflito de interesse inscrito nas estruturas da produção industrial e o apelo à cooperação”. Como se pode falar em cooperação, quando o verdadeiro espírito na empresa é a competitividade, o individualismo e a ordem estabelecida? Assim, diante de tantas questões, o articulista define a cultura de empresa como emergente da pressão das técnicas japonesas de administração, destinada a “consolidar as posições e os privilégios dos que pagam para que os mitos sejam recitados”.

Jogando o indivíduo nesta “cultura” já estabelecida, o próximo capítulo do livro — “Espaço, Identidade e Organização” — irá tratar da localização física do indivíduo no ambiente de trabalho e suas conseqüências. A organização, sendo definida como o “local onde diferentes agentes contribuem com seus recursos para a produção de objetivos e serviços”, é o local que cada indivíduo explora, adapta e habita a fim de realizar seus próprios objetivos. Novamente individual e coletivo estão interagindo. Mas o espaço da organização é sempre um espaço dividido, fechado, fragmentado, imposto, político e, sobretudo, controlado, sempre definido pela autoridade. Apesar da adversidade, o indivíduo acaba familiarizando-se com ele e transformando-o, para torná-lo um espaço-objeto de socialização, criando uma esfera privada num sistema onde o espaço não lhe pertence. O ser humano não perde sua identidade, ao contrário, ele a mostra para que possa haver o reconhecimento do individual no coletivo.

No capítulo sobre transferência, seu autor, numa abordagem freudiana, mostra como os indivíduos tendem a projetar um estado afetivo individual sobre outra pessoa. É comum esse mecanismo ser verificado nas empresas, nas relações entre chefes e subordinados. As raízes dessas transferências estão na história individual de cada um, nas dificuldades e fracassos da infância e adolescência. Esse conceito de transferência pode intervir no processo de decisão e de direção, de três modos: 1) transferência idealizada, em que o subordinado idealiza o

superior tomando-o como modelo, e acaba sendo medíocre, sem iniciativa, superestimando a capacidade do diretor; 2) transferência narcisista, em que o indivíduo procura a imagem admirável de si mesmo; este líder centraliza o poder, exige dedicação irrestrita e converge para si as glórias do sucesso alheio; por sua vez, o subordinado narcisista é aquele que faz qualquer coisa para se aproximar dos níveis mais elevados, inclusive se apoderar das idéias dos colegas; 3) transferência persecutória, em que o indivíduo procura proteger-se de um sentimento de perseguição obsessivo, através da hostilidade, masoquismo moral e inveja.

O confronto entre as diversas culturas empresariais é abordado no capítulo seguinte, com destaque para o caso dos Estados Unidos e da França. Não podemos esquecer as raízes culturais de cada povo, sua história e seu modo de resolver problemas. Uma cultura não invalida a outra. Fazer uma intersecção positiva com o que melhor produziu cada uma, deve resultar numa nova concepção, inovadora e criativa, respeitando a diversidade cultural e a diferença como ponto de partida para novas conquistas no campo do desenvolvimento organizacional, viabilizando-se mudanças até mesmo por causa da atual globalização.

Ao tratar do tema “neurose profissional”, o foco do capítulo recai sobre a psicopatologia do sofrimento no trabalho, isto é, a inadaptação do indivíduo às tarefas que exerce, pois “a energia psíquica se acumula, transformando-se em fonte de tensão e de desprazer, a carga psíquica cresce até aparecerem a fadiga e depois a astenia, e, na seqüência, a patologia”. Já o prazer de trabalhar libera uma descarga de energia psíquica que facilita a tarefa. Vale notar o interessante conceito de “stress coletivo”, em que todos se queixam, as relações entre as pessoas se tornam agressivas e o absentismo é acentuado. O processo neurótico surge na relação entre o indivíduo e a organização.

Nos dois próximos dois capítulos seguintes, seus autores questionam o princípio da existência de diferenças entre o trabalho do homem e da mulher, princípio esse herdado de uma longa tradição cultural. A mulher sempre marcou presença nas empresas desde a revolução industrial, ser mão-de-obra menos qualificada e, portanto, mais barata. Hoje, as mulheres, por conta da revolução dos costumes femininos, fazem parte, ainda que em minoria, do processo de trabalho mais especializado, ocupando postos cada vez mais elevados. Com isso, surgem as crises existenciais em relação à maternidade e em relação à competição com

o companheiro; o que é, constantemente, utilizado contra a própria ascensão feminina. É preciso, ainda, repensar os conceitos de masculino e feminino.

Finalmente, o último capítulo da obra retoma o indivíduo em sua subjetividade na função gerencial, demonstrando que cada tomada de decisão envolve, necessariamente, a interioridade do gerente, a sua realidade psíquica. Num primeiro momento, o autor conceitua os termos psicanalíticos, para depois transportá-los para a organização, num jogo dialético da projeção e introjeção. Essa interioridade, sempre relegada por representar o desconhecido e, portanto, o perigo, é exatamente a dimensão esquecida do indivíduo que acaba se transformando num ser social, preso sempre às convenções e às regras. Somente através da interação entre interioridade/exterioridade a relação entre as pessoas pode se dar de maneira plena, não superficial.

Além da profundidade com que são tratadas as questões abordadas no livro, aqui resenhado, a riqueza de seus exemplos e a linguagem clara do texto fazem com que essa obra seja leitura obrigatória para todos os teóricos em recursos humanos. Todo gerente ou administrador lida com pessoas, e para poder lidar com as pessoas é preciso libertar-se dos preconceitos, dos valores adquiridos e aceitos, e ter uma visão mais ampla de tudo o que acontece com o ser, tentando imaginá-lo e respeitando seus valores e suas crenças. É necessário sair da mesmice da divisão de classes, de status, reconhecer no outro um indivíduo que tem sua própria realidade psíquica, sua cidadania. O homem é muito mais que um recurso, ele é um universo infinito de possibilidades. Descobrir as potencialidades, deixá-las vir à tona, é recuperar o que somos e redefinir para onde vamos. E estas são as reflexões do livro “O Indivíduo na Organização — Dimensões Esquecidas”.