

Em Dia de Praia: A Chuva; Em Dia de Reunião de Trabalho: O Sol. Tem Algo Errado Aí!

Outro dia, ouvi alguém reclamando a respeito do que tinha para fazer e das condições climáticas do Rio de Janeiro. A pessoa me disse: "em dia de praia: a chuva; em dia de reunião de trabalho: o sol. Tem algo errado aí"! Lembrei-me imediatamente de uma recente peça publicitária da cadeia de fast food americana McDonald's onde o "Sr. Olavo" sonha com um dia na praia para espanto e consternação de seus colegas de trabalho.

Parece brincadeira, mas, muitas vezes, é exatamente essa a sensação que temos a respeito da vida organizacional: a de que algo nos está sendo subtraído, confiscado, retido ilicitamente. Às vezes, até parece que os sonhos nos são roubados (FALAS, 2001). É aquela sensação de angústia e de descompasso entre a realidade do dia-a-dia (PAGÈS et al., 1987) e das aspirações vindas da ingenuidade (TENÓRIO, 2002) ou mesmo de um reducionismo comportamentalista (RAMOS, 1981). Vamos, portanto, tratar dessa dicotomia indivíduo/organização em seus aspectos de controle e de aspiração.

De forma geral, de um lado temos as aspirações do indivíduo, sua busca por sucesso, afirmação (ou reafirmação) social e felicidade. De outro, temos as organizações procurando exercer a sua influência e o seu controle em cada vez mais aspectos da vida organizacional e pessoal de seus funcionários de forma a alcançar maiores ganhos de produtividade e lucratividade.

Como pode ser percebido, esses dois atores (indivíduo e organização) relacionam-se e interagem a partir de perspectivas diferentes e com intuitos aparentemente opostos: subjetividade x

objetividade (DAVEL & VERGARA, 2001; SANTOS, 2001).

O sistema organizacional está baseado no controle e no exercício do poder com vias à consecução de seus objetivos; a ação do indivíduo está baseada em suas aspirações e no desejo de marcar, de alguma forma, o seu ambiente. A sensação de angústia ou de insatisfação pessoal e a exigência redobrada, acompanhada de sanções organizacionais, quaisquer que sejam elas, parecem ocorrer quando há dissonância entre essas duas vontades. De fato, essa parece ser a razão de os programas de motivação em recursos humanos procurarem, a todo momento, cooptar os funcionários, levando-os a tomar os objetivos organizacionais como seus objetivos pessoais.

Entretanto, essa lógica de cooptação guarda, dentro de si, uma grande armadilha para as organizações: é preciso equilibrar a subserviência dos funcionários aos controles organizacionais, ao mesmo tempo em que é preciso garantir que aquilo que a individualidade de cada um possa contribuir para a melhora dos resultados alcançados pela organização não seja cerceado, mas incentivado. Esse tema parece ser especialmente importante para os teóricos das competências e do aprendizado organizacional (FIGUEIREDO, 2002; LEONARD-BARTON, 1998; PAVITT, 1990, 1991; TACLA & FIGUEIREDO, 2002; YIN, 2001).

Para compreender melhor como poderemos lidar com essa dicotomia, cabe lembrar um princípio antigo no pensamento chinês clássico que propõe a "busca do comum entre os diferentes e da diferença entre os comuns" (JULLIEN, 1997; WU, 2001). De acordo com esse princípio, é possível manipular as situações (e as pessoas) de forma a produzir convergência ou divergência (de ações, de propósitos, de comportamentos, etc.) conforme os interesses do manipulador. Para fazê-lo, quanto mais se trabalha sobre os pontos comuns e de igualdade entre os agentes, tanto mais convergência é propiciada. Ao mesmo tempo, quanto mais se trabalha sobre as diferenças e desigualdades entre os agentes, tanto mais divergência é gerada.

Outro sentido dado a este princípio é o de que as relações soci-

ais dependem tanto da similitude, quanto da diferenciação entre os diversos agentes sociais. Em outras palavras, só é possível haver relação se houverem pontos em comum e pontos alternativos entre esses agentes. A consequência disso é que a interação é garantida pelos pontos em comum, enquanto a dinâmica está baseada na alternância daquilo que diferencia cada um dos agentes.

Dessa forma, um bom estrategista procuraria fazer uso dos pontos em comum e diferentes entre os indivíduos para alcançar seus propósitos. É ingênuo e mesmo irrelevante buscar uma diferenciação absoluta ou uma integração completa. No primeiro caso, teríamos a impossibilidade de interação (que se dá pela similitude) e no segundo, a impossibilidade de evolução (que se dá pela diferenciação).

Parece interessante contrapor, ainda que de forma rápida e sucinta, esse pensamento àquele desenvolvido por DAVEL & VERGARA (2001) e SANTOS (2001) a respeito da subjetividade (ou individualidade) e da objetividade (ou cidadania / coletividade). Para os autores ocidentais, a subjetividade, aquilo que diferencia cada ser humano, está constantemente sendo limitada pela objetividade, as garantias cidadãs conquistadas ao longo da história.

Se, por um lado, o desejo de emancipação acabou por gerar maior regulamentação; por outro, a heterogeneidade (dos indivíduos, dos grupos, etc.) encontrou outros caminhos para se expressar que a cidadania ou o direito (SANTOS, 2001). A proliferação de ONGs no final do século XX e início do século XXI é talvez o exemplo mais cabal disso.

Nas organizações não poderia ser diferente: a mesma flexibilidade no trabalho que alija o trabalhador de alguns direitos duramente conquistados durante a estruturação do capitalismo, também acaba por permitir-lhe expressar a sua individualidade, ainda que de forma limitada (horário de trabalho alternativo, tele-trabalho, etc.).

Entretanto, o duplo dilema que opõe a organização e os indiví-

duos permanece: o quanto integrar e o quanto de diferenciação permitir? Até que ponto, organização e trabalhador devem um tolerar o outro e às suas diferenças de interesses? Enfim, até que ponto é possível transitar do "eu contra eles" para o "nós"? Será que o "nós" é realmente possível ou, no final das contas, é uma impossibilidade axiológica?

Uma resposta possível a estes questionamentos é o uso do princípio oriental elencado acima: "buscar o comum entre os diferentes e a diferença entre os comuns" (JULLIEN, 1997; WU, 2001). Tanto organizações, quanto indivíduos podem fazê-lo, embora, obviamente, as organizações tenham mais condições de se beneficiar deste princípio, pela força estruturante que têm sobre a sociedade. Talvez essa seja a razão de a organização sempre estar procurando permitir a diferenciação na medida apenas em que essa diferenciação lhe dá alguma vantagem competitiva (escolha dos profissionais formados nas escolas de elite como o ITA ou FGV, o gênio criativo, etc.), enquanto procura tanto quanto possível promover os pontos de similitude entre os interesses da organização e dos trabalhadores (comissionamento por produtividade, cooptação, "ambientes de trabalho familiares", etc.).

Assim, resta ao indivíduo a possibilidade de procurar expressar a sua diferenciação tanto quanto admissível (reafirmando sempre que possível sua individualidade / subjetividade), enquanto procura limitar os pontos de similitude com a organização (principalmente em termos de reafirmação dos direitos e regulamentações a que está sujeito). Ainda que dificuldades sejam encontradas nessa rota de ação, a história prova que é pela insistência na dicotomia similitude / diferenciação que tanto a subjetividade, quanto a cidadania têm evoluído e se desenvolvido. Talvez um dia essa insistência permita que meu amigo exclame: "em dia de praia: o sol; em dia de reunião de trabalho: clima ameno"!

Referências Bibliográficas:

1. DAVEL, Eduardo; VERGARA, Sylvia Constant; *Gestão com pessoas, subjetividade e objetividade nas organizações*; in DAVEL, Eduardo; VERGARA, Sylvia Constant; *Gestão com pessoas e subjetividade*; São Paulo; Atlas; 2001.
2. FALAS do personagem Guy Forsythe in *Waking Life*; filme; EUA; 2001; originariamente em inglês; versão em português pelo autor deste trabalho; Disponível em: <<http://www.prism.gatech.edu/~gte484v/wakinglife.html>>; Acesso em: 01 dez 2003.
3. FIGUEIREDO, Paulo N.; *Learning processes: features and technological capability-accumulation: explaining inter-firm differences*; *Technovation* (Elsevier Science-Pergamnon); vol. 22; pp. 685 a 698; 2002.
4. JULLIEN, François; *Figuras da Imanência*; Rio de Janeiro; Ed. 34; 1997.
5. LEONARD-BARTON, Dorothy; *Nascentes do saber: criando e sustentando as fontes de inovação*; 1a. Edição; Rio de Janeiro; FGV Editora; 1998; 368 pág.;
6. PAVITT, Keith; *Key characteristics of the large innovating firm*; *British Journal of Management*; vol. 2; pp. 41 a 50; 1991.
7. PAVITT, Keith; *What we know about the strategic management of technology*; *California Management Review*; vol. 32; 2; pp. 17 a 26; 1990.
8. PAGÈS, Max, BONETTI, Michel, GAULEJAC, Vincent, DESCENDRE, Daniel; *O poder das organizações*; 6a. Edição; São Paulo; Ed. Atlas; 1987; 234 pág.; 85-224-0223-X.
9. RAMOS, Alberto Guerreiro; *A nova ciência das organizações: uma reconceitualização da riqueza das nações*; Rio de Janeiro; FGV, 1981.
10. SANTOS, Boaventura de Souza; *Pela mão de Alice: o social e o político na pós-modernidade*; 8a. Edição; São Paulo; Cortez; 2001.
11. TACLA, Celso Luiz & FIGUEIREDO, Paulo N.; *Aprendizagem e competências tecnológicas na indústria de*

bens de capital: o caso da Kvaerner Pulping do Brasil in: XXII Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica; 2002; Salvador, Brasil; Artigos Científicos. PGT/USP; 6 a 8 nov.; pp 1 a 18.

12. TENÓRIO, Fernando Guilherme; Introdução - superando a ingenuidade in TENÓRIO, Fernando Guilherme; Tem razão a administração? Ensaio de teoria organizacional e gestão social; Ijuí; Ed. Unijuí, 2002.

13. YIN, Robert K.; Estudo de casos: planejamento e métodos; 2a. Edição; Porto Alegre; Ed. Bookman; 2001; 205 pág.; 85-7307-852-9.

14. WU, Cherng Jyh; I Ching: a alquimia dos números; Rio de Janeiro, Ed. Mauad; 2001.