

CONTRIBUIÇÕES CONTEMPORÂNEAS À REVITALIZAÇÃO DOS GRUPOS NAS ORGANIZAÇÕES

Agamênom Rocha Souza¹

Observa-se hoje nas organizações um movimento sem precedentes de busca de modelos de gestão mais humanos. Uma das causas deste fenômeno é o desenvolvimento de uma visão mais ética, com a redescoberta dos valores humanísticos. Outro importante fator é o notável sucesso, em termos capitalistas, alcançado por empresas que privilegiam o bem-estar dos seus trabalhadores, como a Microsoft, exemplo notório de pujança, dinamismo e lucratividade.

Fela Moscovici desenvolve em seu livro *Renascença Organizacional* (1) uma crítica às organizações tradicionais, nas quais a qualidade de vida não acompanhou a velocidade do avanço tecnológico, definindo gradativamente. A dinâmica grupal dessas empresas ficaria, segundo Fela, comprometida por uma série de comportamentos disfuncionais de defesa assumidos pelos indivíduos diante da deterioração da organização. Utilizando a nomenclatura de Freud, essa autora identifica problemas como projeção, regressão, deslocamento, racionalização e sublimação.

Em contraposição, é proposta uma nova ênfase na busca do aperfeiçoamento pessoal, no desenvolvimento do trabalhador e na construção de um ambiente de trabalho mais humano. O fortalecimento do sentido de grupo é uma condição básica para o alcance destas metas e deveria basear-se no chamado modelo holográfico, segundo o qual “*tudo está em cada coisa e cada coisa em tudo*” (2). Esse conceito pressupõe a visão da organização como um grupo que incorpora as características e aspirações de seus membros, ao passo que estes assumem como seus os desafios empresariais.

É importante esclarecer que o fortalecimento do sentido grupal não pode ocasionar a anulação dos interesses individuais ou o desrespeito às características pessoais. Nesse ponto, vale citar um pensamento de Gorbachev destacado por Pierre Weil: “*Atualmente, nossa tarefa principal é erguer o indivíduo espiritualmente, respeitando seu mundo interior e dando-lhe apoio moral*” (3).

¹ Coordenador do Curso de Administração do UniFOA. Co-autor do livro “Introdução à Administração – uma Iniciação ao Mundo das Organizações” 7. ed. Rio de Janeiro: Editora Pontal, 2006.

Pierre Weil prevê que nas organizações do século XXI o homem não aceitará mais ser tratado como mera peça de uma engrenagem. Ele vai querer saber para que, para quem e por que trabalha. Buscará empresas que cultivem valores construtivos, que lhe permitam realizar o seu pleno potencial como ser humano. Weil defende, também, o cuidado anteriormente mencionado de que seja mantido o equilíbrio entre o interesse de todos e o das partes.

Outra questão importante a considerar é a ética, que precisa, também, ser resguardada como um dos pilares dos grupos organizacionais sadios. Em sua obra *A Nova Ética* (4), Weil destaca o problema da falta de ética que caracterizou a ciência, a partir da busca de uma racionalidade objetiva, fria e desligada de toda ordem de preocupações humanitárias. A ciência administrativa também padeceu desse problema, ao estimular e legitimar a construção de empresas “doentes”, voltadas para o resultado a qualquer preço. É realçada, também, a necessária distinção entre a ética moralista (imposta, artificial) e a ética espontânea (intrínseca, fundamentada no amor e na sabedoria), sendo esta segunda a que surge naturalmente nos grupos sadios.

Com a adoção de uma postura mais ética e o respeito mútuo indivíduo x interesses grupais, pode ser construída uma relação saudável homem x empresa. Conforme destaca Gomes de Matos na sua obra *A Empresa Feliz*, “O ideal da felicidade no trabalho está ligado ao conceito de plenitude e convivência madura do homem com a organização” (5). A organização deveria ser vista, de acordo com esse pensamento, como uma comunidade regida por filosofias, políticas e estratégias renovadas. O homem como indivíduo, poderia relacionar-se neste contexto de modo salutar, sem o estresse, a ansiedade e a infelicidade hoje encontrados em muitas empresas.

Gomes de Matos destaca, também, a importância do desenvolvimento de três habilidades que são fundamentais para a obtenção do equilíbrio indivíduo x grupo: i) senso de objetividade que representa a capacidade do indivíduo de saber o que quer a partir base de valores e princípios, sua filosofia de vida; ii) senso de responsabilidade, relacionado à noção de dever para com as outras pessoas e o grupo e iii) senso de adaptabilidade, que proporciona a flexibilidade necessária à administração das diferenças entre as demandas individuais e grupais.

Em suma, pode-se dizer que está ocorrendo a consolidação, na prática empresarial, da redescoberta do papel dos grupos, efetuada por diversas teorias e estudos, incluindo as

importantes colaborações contemporâneas aqui citadas. A superação dos antigos paradigmas de gestão, que tantos problemas causaram ao ser humano, mostra-se não só eticamente desejável como também economicamente necessária. Os modelos tradicionais revelaram-se incapazes de oferecer respostas adequadas às atuais demandas sociais e organizacionais, levando tanto à degradação das estruturas organizacionais. Os novos modelos de gestão resgatam valores simples, mas essenciais à construção de organizações adequadas às expectativas de seus membros, de seus controladores e da sociedade que recebe seus produtos ou serviços. A consolidação de grupos ou serviços. A consolidação de grupos saudáveis está no centro desta “virada”, sendo, ao mesmo tempo, propulsionadora e resultante das novas dinâmicas empresariais.

É imperioso, por fim, aduzir que a liderança, como elemento aglutinador do “*status*” grupal, deverá presidir os acontecimentos em seu redor emergentes. Warren Bennis e Patrícia Biederman em seu novo livro. *Os Gênios da organização – As Forças que Impulsionam a Criatividade nas Equipes de Sucesso* (6), renovam a esperança – não apenas quimera – de que, isoladamente, o homem pouco representaria no seu ambiente de trabalho, mas todos – o grupo. Obviamente, os grupos tendem a possuir uma liderança que, se formatada democraticamente, conhecerá o sucesso em relação ao objetivo então colimado.

O século da interdisciplinaridade – o XXI – o processo de desenvolvimento no interior organizacional envolverá, indubitavelmente, o surgimento de formações grupais que abrangem a figura ímpar do líder, numa constelação de pares. Os grupos serão revigorados e embalados pela consciência participativa, sob a moldura da eficiência e, quiçá, da eficácia, em uma permanente busca de efetividade, de que tanto precisam as organizações modernas. Estas, se amalgamadas por preceitos éticos e predicados morais, certamente conduzirão o correto sentido de grupo para o *podium* que continuamente persegue e cuja valorização dar-se-á com maior e melhor visibilidade nos anos 2000, em pleno curso.

Referências Bibliográficas

1. MOSCOVICI, Fela. *Renascença Organizacional*. Rio de Janeiro: José Olympio, 1993.
2. MOSCOVICI, Fela. *Renascença Organizacional*, op. cit, p. 106.

3. WEIL, Pierre. *Organizações e Tecnologias para o Terceiro Milênio: a Nova Cultura Organizacional Holística*. Rio de Janeiro: Rosa dos Ventos, 1993, p. 30.
4. WEIL, Pierre. *A Nova Ética*. Rio de Janeiro: Rosa dos Ventos, 1994.
5. GOMES DE MATOS, Francisco. *A Empresa Feliz*. São Paulo: Makron Books, 1996, p.96.
6. BENNIS, Warren e BIEDERMAN, Patrícia Ward. *Os Gênios da Organização*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.