

VIOLÊNCIA EMOCIONAL NA ORGANIZAÇÃO

Magali de Macedo Kolczycki

Professora das Faculdades Integradas Curitiba

1 INTRODUÇÃO

A necessidade de delinear um sistema de controle taylorista-burocrático, apoiado na eficácia, no desempenho, na produtividade e no rendimento em curto prazo, tem assumido, cada vez mais, contornos de uma concepção instrumental e manipuladora do ser humano. Nesse contexto, o que se destaca são as dimensões esquecidas no processo de produção e, na medida em que as críticas acerca dos aspectos humanos no trabalho são cada vez mais numerosas, questiona-se a respeito da formação de gestores, a qual tende a realimentar esse circuito secular de controle e racionalidade.

Estudos evidenciam que a organização aparece freqüentemente associada a um lugar propício ao sofrimento, à violência física e psicológica, ao tédio e até ao desespero, em todos os níveis organizacionais. A imagem cultivada na sociedade global e estreitamente associada ao universo materialista conduz à idéia de que homens e mulheres, para as organizações, configuram-se como recursos disponíveis, sendo contextualizados como parte dos materiais, ferramentas e equipamentos, cujos rendimentos devem ser satisfatórios.

Nesse cenário, a organização não consegue mais manter a lealdade por parte dos seus empregados. É o reflexo de uma sociedade individualista, com predominância do pensamento em curto prazo e que não se preocupa em tornar o trabalho algo além de um meio para acumular riqueza.

A complexidade dos problemas organizacionais requer um debruçar, um olhar mais atento, sobre o indivíduo e sua relação com os grupos e, mais ainda, sobre sua interação com a cultura organizacional. O ser humano é, ao mesmo tempo, criador e ator de modelos comportamentais que conduzem à percepção da necessidade de solidariedade e de imperativos éticos, em paralelo ao desenvolvimento tecnológico e à revolução da informática.

Segundo Moscovici (1999), partindo do pressuposto de que a sociedade valoriza o “ter” em detrimento do “ser”, o trabalho assume vital importância como estratégia para o alcance de objetivos materiais. Entretanto, para a autora, o sistema vigente está saturado, pois o controle do trabalho chegou a um nível excessivo, por causa do cientificismo e do inchamento da burocracia, repercutindo nos empregados e resultando, principalmente, em insatisfação.

Para Asktouf (apud LAKATOS, p.124), na cultura da empresa encontram-se valores, signos e símbolos, mas sua participação na construção da identidade encontra-se marcada por vieses, uma vez que podem difundir-se unilateralmente, de acordo com a visão dominante. A cultura pode ser definida ainda como um padrão de pressupostos básicos aprendidos, à medida que seus integrantes resolvem seus problemas de adaptação externa e os de integração interna.

Assim, a organização é constitutiva e constituída por meio de um processo de ascensão funcional, uma vez que as pessoas se submetem ao modelo no qual se inserem e, posteriormente, compõem o poder, tornando-se sujeitos do modelo organizacional, representativo dos valores e da racionalidade da cultura dominante.

Analisar a forma como a cultura é transmitida para os empregados (os rituais, os símbolos materiais e a linguagem adotada) objetiva identificar em que medida esse processo de ensino-aprendizagem se dá de forma violenta, ou em que medida as pessoas se sentem agredidas no processo de socialização, a fim de se integrar e atender simultaneamente a seus anseios pessoais e aos objetivos organizacionais.

Diante do modelo taylorista, orientado para a produção e que subjogou o homem ao ritmo da máquina, fazendo emergir e consolidando o mecanicismo, é preciso resgatar as dimensões esquecidas: o sentido humano no contexto do trabalho.

2 CONFLITO HUMANO NA ORGANIZAÇÃO

De acordo com Wagner e Hollenbeck (1999), a partir da década de 80, nos Estados Unidos, a violência no local de trabalho transformou-se em um dos principais problemas organizacionais, desde homicídios até outras formas de crueldade estão se proliferando. Pesquisas indicam que, naquele país, dois milhões de traba-

lhadores são atacados fisicamente, seis milhões são ameaçados de agressão física e 16 milhões são alvo de alguma forma de molestamento. Segundo esses autores, parte da violência que envolve os membros de uma organização resulta de níveis extremos de insatisfação e estresse.

Conforme a mecanização prossegue, assumindo cada vez mais o comando do comportamento humano e contribuindo para a tendência de ver o outro como objeto, instrumento de sua própria satisfação, acirra-se a crise do relacionamento do homem com a máquina. As perspectivas de melhoria de vida – oferecidas pelo avanço tecnológico de que, enquanto a máquina executa tarefas pesadas e monótonas, o homem desfruta o tempo livre – vêm-se transformando em frustração. Nesse contexto, a relação homem-homem tem sido alvo de muito pouca atenção. De um lado, existe a possibilidade de as organizações oferecerem mais conforto, satisfação e a realização das necessidades dos clientes; de outro, há o empregado que deve atuar em um ambiente cada vez mais competitivo, no qual são requeridas competências diversas e novas, o tempo todo, sem falar na manutenção do índice de qualidade, às custas de um processo permanentemente controlado e repetitivo. O paradoxo da organização decorre da idéia de que a produção oferece, ao mundo exterior, a felicidade, enquanto, em seu interior, a promessa é de infelicidade.

Segundo Chanlat (1991), o sofrimento no trabalho pode ser articulado sob duas percepções: o sofrimento singular, herdado da história psíquica própria de cada indivíduo (dimensão diacrônica), e sofrimento atual, decorrente da relação do indivíduo com o trabalho. Em sua luta com o sofrimento, o sujeito, ao elaborar soluções originais, que são, em geral, favoráveis à produção e à saúde, constitui o denominado sofrimento criativo; ao contrário, o sofrimento patogênico é o resultado de solução desfavorável.

Agregando-se a dimensão temporal e a espacial, observa-se que o sofrimento não só acarreta processos construídos no interior do espaço da organização, mas também se associa aos que ocorrem fora dela, redimensionando as implicações da questão para ambientes além do âmbito organizacional.

Ao mesmo tempo em que se convive com sistemas tecnológicos altamente sofisticados, deparamo-nos com condições caóticas, no sentido humano, que atestam o descompasso vigente e predominante no ambiente organizacional. De acordo com Kanaane (1999, p. 129):

Muitas atividades realizadas pelo trabalhador brasileiro obedecem a uma série de regras e passos preestabelecidos, em que o mesmo, por vezes, não sabe o que está fazendo e por que o faz. Estas situações impossibilitam-no de raciocinar e visam tão somente à otimização do sistema. A limitada participação nos processos produtivos tem ocasionado o descompromisso do trabalhador, gerando impedimentos que atuam tanto em termos individuais como grupais.

Para o autor, os problemas incorporam-se ao ambiente de trabalho, culminando em entraves organizacionais, impactando no nível de satisfação dos empregados, principalmente no que tange à necessidade de integração e de reconhecimento deles, e estruturando o modelo cultural determinante do ambiente organizacional.

Segundo Geertz (1989, p. 176), “a cultura é um sistema entrelaçado de signos interpretáveis”, constituindo-se em um conjunto de significados norteadores da atividade humana e fornecendo os modelos de interação que se consolidam e formam o contexto social no qual os indivíduos se inserem. Em uma perspectiva dinâmica, a cultura atua como mediadora da interação apresentada ao indivíduo, como uma ordem social própria.

Nesse sentido, o indivíduo não é totalmente dominado pelos modelos de interação social, estabelecidos pela cultura, pois há o livre-arbítrio. Entretanto, na organização, a problematização decorrente da necessidade do equilíbrio entre a personalidade individual e a organização obriga a administração a perceber que os aspectos do comportamento humano, como o poder e a alienação, atuam como fatores determinantes para o sucesso organizacional.

Para compreender melhor a origem do dilema do homem na organização, Ramos (1983) adota os conceitos de racionalidade funcional e de racionalidade substancial expressos por Weber. O indivíduo estabelece uma relação funcional ou interna que se limita às atividades que fazem parte de um sistema não pessoal – a organização. Paralelamente, a racionalidade substancial refere-se à relação individual ou externa, pela qual o indivíduo se coloca como um estranho, isolado ou oposto ao sistema cooperativo, inerente ao modelo de vida do indivíduo. O âmbito das técnicas administrativas não coincide com o da sociedade global, isto é, a racionalidade da organização não se confunde com a racionalidade em geral.

Assim, o arbítrio se dá sobre a participação ou não em um sistema cooperativo, e, para tanto, a escolha pode ser mediada por

impulsos e emoções, ou então, por alternativas externas, consideradas válidas pelo indivíduo. Por conseguinte, o modelo organizacional é resultante da ponderação dessas alternativas.

Ramos (1983) esclarece que a racionalidade funcional caracteriza os atos articulados ou relacionados a outros elementos, com vistas à consecução de objetivos predeterminados. Ao mesmo tempo, a racionalidade substancial é fundamentada no conhecimento lúdico e autônomo das relações entre fatos, atestando a transcendência do ser humano e caracterizando-o como um ser dotado de razão, referindo-se aos sentimentos, impulsos e emoções que perturbam o entendimento inteligente e está estreitamente relacionada com a liberdade.

Observa ainda o autor que a industrialização se concentra no desenvolvimento da racionalidade funcional e, mais, que esta exerce um efeito paralisador sobre a capacidade crítica e de entendimento, à luz da racionalidade substancial. O mundo do trabalho e a ascensão funcional requerem capacidade de auto-racionalização da conduta, afetando a vida, tanto interior quanto fora do trabalho. É nessa perspectiva que se impõe o modelo taylorista, e a tecnologia tem cada vez mais espaço, em todas as dimensões da vida humana.

Segundo Ramos (1983), a razão da ação administrativa não é a razão entendida como faculdade humana transcendente (racionalidade substancial), mas simplesmente a eficácia, a operação produtiva de uma combinação de recursos e meios, para alcançar objetivos previamente determinados (racionalidade funcional). Dessa maneira, é equivocado esperar que a organização seja – o que por constituição está impedida de ser – uma unidade social na qual há harmonia perfeita entre o indivíduo e as condições de trabalho.

3 HARMONIA NA ORGANIZAÇÃO

A qualidade de vida no trabalho tem sido uma preocupação do homem (desde o início de sua existência), sempre procurando facilitar, aumentar a satisfação ou o bem-estar do trabalhador, na execução de tarefas. Com a sistematização dos métodos de produção nos séculos XVIII e XIX, as condições de trabalho e sua influência na produção e moral do trabalhador passaram ser estudadas de forma científica.

Na década de 50 (século passado), diferentes estudos deram origem à abordagem sociotécnica em relação à organização,

tendo como idéia subjacente a satisfação do indivíduo no trabalho. Nos anos 70, a crise mundial e a crescente competição dos mercados internacionais culminaram com a desaceleração dessas pesquisas que foram retomadas a partir de 1980. Induzidos pelo sucesso japonês, decorrente de técnicas peculiares de administrar, inúmeros estudiosos reassumiram a questão, especialmente os norte-americanos, procurando respostas para um estilo de gestão diferente e relacionado ao aumento da eficácia organizacional.

Para minimizar os conflitos descritos, as empresas têm procurado alternativas para a organização do trabalho, enfatizando a estruturação de modelos mais participativos e associados ao enriquecimento do cargo, na busca de um maior comprometimento dos empregados. Ocorre, porém, que são inúmeras as organizações que, sob o enfoque da administração participativa, adotam modelos falseados, somente para atender aos modismos do momento. Em compensação, os empregados vêm-se tornando cada vez mais conscientes da sua relação social e profissional com a organização. De um lado, o trabalhador percebe que as condições oferecidas para o serviço, muitas vezes, não atendem às reais expectativas; de outro, o empregador também já está suficientemente conscientizado da dificuldade de trabalhar apenas com o cumprimento das obrigações.

De acordo com Robbins (1998), durante meados dos anos 70, as posições gerenciais eram dominadas por tipos de ética, cuja lealdade estava relacionada ao empregador. Ao final dessa década, indivíduos com valores existenciais começaram a ascender aos níveis mais altos de gerência, seguidos pelos pragmáticos, culminando com um estilo, cuja lealdade é a si mesmo e à carreira. Esses valores “autocentrados” explicam o declínio da ética nos negócios, a partir de então.

Em contrapartida, pesquisas recentes apontam que indivíduos que entraram recentemente na força de trabalho se caracterizam pela lealdade orientada para relacionamentos, denotando uma tendência a considerar as implicações éticas de seus atos no contexto coletivo.

Na opinião desse mesmo autor, a integração de fatores, como trabalho mentalmente desafiador, recompensas justas, boas condições de trabalho e coleguismo, deve ainda ser associada com a personalidade do indivíduo, para expressar o nível de satisfação deste.

Para Kanaane (1999), do ponto de vista psicológico, o trabalho provoca diferentes graus de motivação, principalmente quanto à forma e ao meio no qual desempenha sua tarefa. Explica o autor, que as diversas abordagens sobre o assunto se concentram no conceito de necessidade e no conceito de expectativa. Ou seja, as necessidades são fatores condicionantes do comportamento do indivíduo, porém é preciso levar em conta, também, em que grau o trabalhador percebe as condições existentes no ambiente organizacional, como facilitadoras ou não, para o alcance de objetivos e o atendimento de necessidades.

Para Wagner e Hollenbeck (1999), a satisfação no trabalho é “um sentimento da percepção de que nosso trabalho realiza ou permite a realização de valores importantes relativos ao próprio trabalho.” Para eles, os componentes-chave da satisfação no trabalho são: os valores, como as necessidades subjetivas da mente; a importância que o indivíduo atribui a esses valores; finalmente, a percepção da situação, em relação a seus valores. Apesar de esses elementos não refletirem a realidade objetiva, quando se procura avaliar sentimentos, o que se busca é a percepção do indivíduo e não a realidade concreta.

4 CONCLUSÃO

Nas organizações contemporâneas, é evidente o descompasso entre o desenvolvimento tecnológico e o progresso social. A qualidade de vida na organização é preocupante, não só para atender às necessidades de produção e competitividade, mas também especialmente no sentido do verdadeiro progresso humano. Os sistemas burocráticos, que vigoram, fundamentam-se na filosofia do controle, e a tecnologia determina a organização das tarefas e o fluxo de trabalho, enquanto o departamento de recursos humanos gerencia os processos humanos. O indivíduo atônito e inseguro percebe que as esperanças de realização pessoal sucumbem diante de obstáculos e normas restritivas que reforçam procedimentos rotineiros e punem comportamentos diferenciados ou ousados.

Da concepção de Ramos de que a organização é um ambiente previamente organizado, portanto premeditado e, dessa forma, não é, definitivamente, o lugar para ações espontâneas e muito menos para sentimentos, como a satisfação, para as concepções de que

pelo trabalho o homem se realiza, observa-se que, apesar de ocupar um espaço muito importante na vida das pessoas, tanto no que se refere ao tempo dedicado às organizações quanto à simbologia que a ocupação profissional assumiu no contexto social, a relação do indivíduo com o trabalho também é “conflitiva”. Ao mesmo tempo em que ele é visto como indesejado e um fardo, é ainda percebido como algo que dá sentido à vida, que eleva *status*, define a identidade pessoal e impulsiona o crescimento do ser humano.

No século XXI, surge uma nova sociedade, denominada por Peter Drucker como “a sociedade do conhecimento”. Trata-se de uma sociedade na qual a aquisição e a aplicação do conhecimento constituem-se em fatores competitivos, sendo, desta forma, a chave para assegurar a liderança na disputa por novos mercados.

De acordo com Nonaka e Takeuchi (1997), a organização não pode criar conhecimentos por si mesma. O conhecimento decorre dos indivíduos e das interações que se realizam em um grupo. Nesse sentido, o conhecimento pode ser amplificado e consolidado no grupo mediante discussões, compartilhamento de experiências e observação. Assim, as equipes são o ponto central no processo de criação do conhecimento, constituindo o contexto comum em que os indivíduos podem criar perspectivas por intermédio do debate e do diálogo.

Na acepção tradicional, o conhecimento deriva da separação entre o sujeito e o objeto de observação. Esses autores amparam-se em Polanyi para esclarecer que os seres humanos promovem conhecimentos envolvendo-se e comprometendo-se pessoalmente. Dessa forma, o conhecimento passa a ser fruto de um esforço voluntário de lidar com os objetos percebidos. A conversão de modelos mentais em *know-how* é um processo social de interação e de trocas realizadas nas atividades criativas, que expandem o conhecimento, tanto em termos quantitativos quanto qualitativos.

A expectativa é que, na era da empregabilidade, o gerente adote posturas e comportamentos compatíveis com a nova demanda, como delegação de autoridade, abandono dos simbolismos de *status*, flexibilidade e criatividade, bem como acompanhamento das inovações tecnológicas, especialmente as de informação. Novas tecnologias e abordagens conceituais exigem novas posturas. A nova realidade, delineada como um sistema global, pressupõe uma ampla reformulação de atitudes e valores individuais e coletivos, afastando-se do modelo burocrático e provocando profundas transformações na cultura organizacional, da imagem e do funcionamento organizacional.

REFERÊNCIAS

CHANLAT, J.-F. **O indivíduo na organização**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

GEERTZ, C. **A interpretação das culturas**. São Paulo: Atlas, 1989.

KANAANE, R. **Comportamento humano nas organizações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MOSCOVICI, F. **Renascença organizacional**. 7. ed. Rio de Janeiro: J. Olympio, 1999.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa**. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

RAMOS, A. G. **Administração e contexto brasileiro**. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 1983.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. 8. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

RODRIGUES, M. V. C. **Qualidade de vida no trabalho**. 8. ed. Petrópolis: Vozes, 1994.

WAGNER, J. A.; HOLLENBECK, J. R. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Saraiva, 1999.