

# Aula 06

## Fator Humano e Suas Dimensões

### Objetivos da aula:

Discutir temas relacionados às relações e objetivos de Recursos Humanos nas organizações:

- Fatores humanos;
- Dimensões do ser humano;
- Desdobramentos e competências do ser humano.

Nesta aula, iniciará uma mudança significativa em relação ao aprendizado neste curso. Por que significativa?

Porque, a partir de agora, deixaremos de ver questões de comunicação para trabalharmos exclusivamente com as relações e objetivos de Recursos Humanos nas organizações.

### 1. Fator Humano e suas dimensões

Segundo (Mariotti, 1999), os séculos passam e as necessidades e características básicas do ser humano continuam. Isso não significa, porém, que não haja nenhuma mudança. Como já sabemos, nos sistemas abertos, a renovação constante é justamente o principal fator de manutenção da integridade, motivação e da identidade de todos.

Esse ponto revela da maior importância, se voltarmos a pensar em termos de competência. Nos tempos atuais, porém, os anseios das pessoas com relação à competência acabam sendo um grande desafio à globalização.

Para lidar com essas responsabilidades, a educação atual precisa-se modificar muito. As empresas podem e devem assumir boa parte deste aspecto, já que as escolas fazem o máximo para suprir, porém muitas vezes pelo calendário apertado e pelo conservadorismo de algumas instituições ainda existe este déficit.

As empresas, como é natural, esperam ganhar alguma coisa com tudo isso, e começam a perceber que deve investir em capital humano – que na verdade equivale a investir em educação. Não deixa de ser uma postura lucrativa, em todos os sentidos.

Seria uma certa ingenuidade esperar que os homens de negócio deixem de pensar em lucro, ao contemplar investimentos em educação organizacional e/ou corporativa. Como todo mundo, eles também precisam saber – e com a maior clareza possível – quais são os objetivos a serem atingidos com essas iniciativas.

## **1.1 Caminhos e alguns conflitos**

Segundo (Mariotti, 1999), é muito comum ouvirmos frases como: “Quando saio de casa, deixo por lá todos os meus problemas; meu ambiente de trabalho não tem nada a ver com eles.” Ou: “Quando estou de folga me desligo de tudo; esqueço as minhas dificuldades”.

Num raciocínio primário, de causalidade simples, essa separação parece ser perfeitamente possível. A educação que recebemos nos levou a pensar assim, e por meio deste artifício, imaginamos resolver nossos problemas e afastar o sofrimento.

Esquecer as dificuldades, fechar a porta do trabalho e abrir a do lazer: eis uma posição tão ingênua como, em termos de empresa, passar uma circular estabelecendo normas e comportamentos, e acreditar que aquele momento em diante, as coisas irão funcionar exatamente como está no papel. Seria mais sensato tomar providências para tornar o trabalho menos tedioso e o lazer menos alienado.

Segundo (Mariotti, 1999), as pessoas não são máquinas simples. Nem elas, nem suas instituições e organizações. A causalidade simples até funcionaria, se fôssemos sistemas simples. Acontece, porém, que somos sistemas complexos, muito complexos. Eis a diferença que muitos ainda não conseguem entender, ou que entendem apenas intelectualmente e pensam que podem contornar.

Os seres humanos são sistemas abertos e complexos, abertos porque interagem continuamente com o mundo e com os nossos semelhantes, e também porque dependemos desta interação para viver.

Não importa o quanto se desenvolva a tecnologia, pois esse fato do ser humano dificilmente mudará. A tecnologia é benéfica porque existe para simplificar o que é complicado, o que é trabalhoso, o que toma tempo. Entretanto, não pode simplificar o complexo, este não é melhor nem pior que o complicado, é simplesmente diferente, e, além disso, não existe para ser simplificado: sendo parte da condição humana.

## **1.2 Necessidade e suficiência**

Segundo (Mariotti, 1999), o raciocínio é simplificador e extremamente útil para resolver problemas complicados: a rotina do dia-a-dia, fazer funcionar as máquinas, etc, e tudo isto não pode ser descartado.

É de fato algo que se for utilizado isoladamente para resolver problemas complexos, que envolvam de certa forma emoções,

pode não servir a todos os funcionários de uma empresa em sua totalidade.

O raciocínio é necessário, mas não suficiente para entender o mundo e viver a vida com a qualidade, que pode e deve estar ao alcance de todos os funcionários de uma empresa, e até mesmo dentro de suas famílias. Mas o raciocínio, como todas as outras coisas, quando são demais acabam incomodando, por exemplo, numa empresa pode ser confundido uma intuição demasiada, o excesso de informalidade, que pode levar por uma confusão entre autoridade e autoritarismo, e pelo contrário de liberdade a anarquia.

Essas duas métricas em proporções balanceadas devem estar presentes em ambos os contextos de trabalho e até mesmo de lazer a todo ser humano.

## **2. Dimensões fundamentais**

Segundo (Mariotti, 1999), o conceito de qualidade de vida tornou-se extremamente importante. Ele representa o reconhecimento de que, se quisermos viver melhor, devemos começar examinando os fundamentos de nossa noção de existência.

Para que isso seja possível na prática, é indispensável examinar as oito dimensões fundamentais do ser humano. Existem Segundo (Mariotti, 1999), algumas dimensões que definem o homem total, o funcionário ideal e o grande profissional, aquele que É, Pensa, Sente e Faz.

### **2.1 Dimensão do ser**

Segundo (Mariotti, 1999), quando falamos do ser humano não podemos separá-lo de seu mundo. O homem, portanto, é um ser no mundo. E, nesse mundo, existe sempre em relação a seus semelhantes, e o que chamamos de mundo é a realidade humana.

A realidade não é mais do que o conjunto das percepções, relacionamentos e realizações das pessoas. A experiência humana é o resultado do confronto entre o que o homem deseja e o que as limitações de seu corpo lhe permitem conseguir.

Assim, a visão do mundo de um indivíduo, resulta do jogo entre suas necessidades e o modo como consegue satisfazê-las. Essa satisfação acontece por intermédio dos objetos e das pessoas com quem ele consegue se relacionar. Também dentro deste aspecto está a satisfação de se trabalhar numa empresa e ter seu reconhecimento.

## **2.2 Dimensão corporal e natural**

Segundo (Mariotti, 1999), o corpo é o lugar onde a existência humana acontece, o corpo vivo, que se relaciona com seus semelhantes (cuja comunhão forma o corpo social, o convívio), é o que chamamos de corporeidade.

Ela nos liga a natureza e por seu intermédio somos animais, seres naturais. No entanto, a corporeidade pode fazer com que nos sintamos superiores à natureza, como se estivéssemos fora dela, ou como se ela fosse um objeto que pudéssemos usar a vontade.

Temos uma autoconfiança corporal, que se denomina imagem ou esquema corporal. Essa percepção nos permite usar o corpo como instrumento ou ferramenta, mas só podemos fazer isso até um certo ponto: há o cansaço, a dor e a doença, entre outros fatores limitantes. Se é certo que podemos usar nosso corpo como ferramenta, os limites que ele impõe faz com que sejamos na verdade controlados, e não controladores.

As repercussões desse fato no cotidiano são evidentes na maioria das empresas.

## **2.3 Dimensão interpessoal e social**

Segundo (Mariotti, 1999), a vida em sociedade impõe-se ao homem como um horizonte que não pode ser ignorado. Somos interdependentes, precisamos dos outros para que eles confirmem nossa existência, e a recíproca é verdadeira.

Mesmo as pessoas que procuram se isolar da sociedade sabem que estão isoladas em relação a ela. A existência dos outros continua sendo indispensável, para que essas pessoas saibam que são isoladas. Sair do social implica a perda da própria condição humana, a loucura é um exemplo do resultado da perda do sentimento de interpersonalidade. Todo problema mental sério está ligado, direta ou indiretamente, à dificuldade na área de relações interpessoais, isto dentro ou fora das empresas.

## **2.4 Dimensão da prática**

Segundo (Mariotti, 1999), esta dimensão corresponde à atividade humana – o universo do trabalho. O homem constrói sua vida por meio do que é praticado no dia-a-dia. Avaliamos e colocamos sinais positivos ou negativos em praticamente todas as nossas experiências. Tais valores são atribuídos, evidentemente, de acordo com nossos pontos de vista e nossos objetivos.

Assim, por trás de todo juízo de valor, há sempre um ponto de vista, que é sempre relativo à circunstância humana num dado momento. Por mais que tentemos nos livrar deles, ou que ampliemos a consciência de sua relatividade, os valores continuam entre as dimensões básicas que orientam nossas vidas. Seu conjunto forma uma espécie de classificação da realidade e compõe todo um sistema de motivações e significados.

Quando falamos com alguém, devemos ter em mente que aquilo que dizemos, por mais que pensemos que não está relacionado pelos nossos valores.

Existem outras dimensões citadas por (Mariotti, 1999), porém procurou-se destacar estas quatro, em relação ao tema específico do ser humano com o departamento de recursos humanos e competências que será continuado neste texto.

### **3. Desdobramentos de competências**

Segundo (Gramigna, 2002), desde o século XV o verbo “competir” está relacionado a “rivalizar-se com”, e gerou substantivos como competição, competidor e competência e o adjetivo competitivo.

O termo é usado em contextos variados e com significados específicos. As obras que tratam do tema (livros, revistas e publicações isoladas) também não apresentam consenso sobre esse significado específico.

Em geral, pode-se ter o significado do termo “competências” para designar repertórios de comportamentos e capacitações, que algumas pessoas ou organizações dominam melhor que outras, fazendo-as eficazes em uma determinada situação, (Levy-Leboyer, apud Gramigna, 2002).

Um importante aspecto é que o domínio de determinadas competências faz com que profissionais e empresas façam a diferença no mercado. Segundo (Picarelli, Vicente apud Manual de Gestão de pessoas e equipes, 2002), competência é o conjunto de características percebidas nas pessoas, que envolve conhecimentos, habilidades e atitudes que levam a um desempenho superior.

Competências envolvem comportamentos observáveis e mensuráveis relacionadas ao trabalho. Seus componentes são:

- Conhecimentos: é o “saber” adquirido, o conhecimento técnico, os conceitos e as teorias;
- Atitudes: são os comportamentos do colaborador, a forma como ele age com os outros na empresa como superior e subordinados, sendo que suas atitudes estão ligadas a sua personalidade;
- Habilidades: é o saber fazer, ou seja, é o saber colocado na prática.

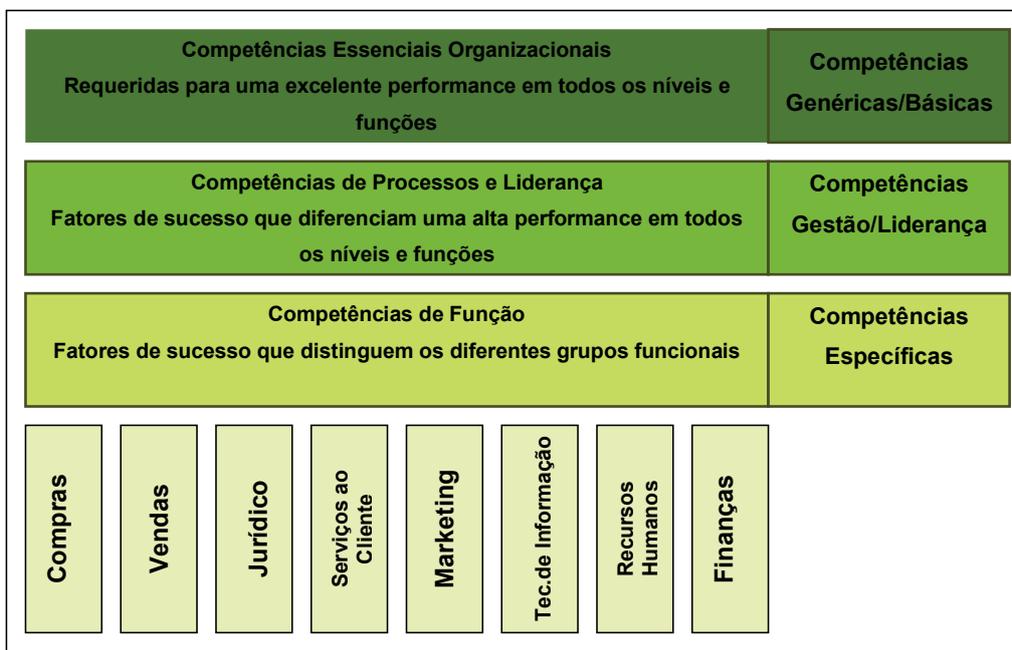


Figura 1: Tipos de competências presentes nas organizações.

Fonte: *Manual de Gestão de pessoas e equipes: estratégias e tendências*, volume 1. – São Paulo: Editora Gente, 2002.

Um aspecto muito importante de competências é a sua aplicação na própria gestão da empresa. A gestão das empresas por competência integra todos os sistemas da área de recursos humanos, constituindo uma ferramenta de administração de pessoas e viabilizando a convergência das ações de recursos humanos.

## 4. A nova era de Recursos Humanos

Segundo (Manual de Gestão de pessoas e equipes: estratégias e

tendências, 2002), poucas áreas passaram por mudanças tão profundas nas organizações quanto a de recursos humanos.

Na verdade, essas mudanças foram, muitas vezes, decorrência do próprio período histórico ou econômico pelo qual o Brasil passou. O papel desempenhado pela área e as responsabilidades que passou a assumir, com resultados concretos para as empresas, foram sendo ampliados até o início do terceiro milênio, época em que os desafios são maiores.

Tudo isso também foi propiciado pelo grande avanço nas empresas, uma vez que elas se tornaram mais complexas e sofisticadas não só pelos seus produtos, serviços, nichos de mercado e sua tecnologia e principalmente pelo crescente nível cultural, educacional e de demandas elaboradas de todos os seus diferentes interlocutores, quer sejam clientes, acionistas e colaboradores.

Pode-se observar que dentro deste contexto, além do crescimento da área de recursos humanos, houve ao mesmo tempo uma valorização e ampliação progressiva do trabalho de consultores especializados na área. Nessa evolução, as antigas posições de Recursos Humanos, inspiradas no modelo burocrático e organizadas em departamentos como pessoal, seleção e treinamento, estão dando lugar as formas mais criativas e flexíveis de prestação de serviços, nas quais se destaca a consultoria de Recursos Humanos.

---

Basicamente, esta aula nos mostrou todas as relações humanistas, bem como as características e competências que estão mudando a cada dia. O aspecto referente ao crescimento das áreas de tecnologia, bem como a nova proposta existente dos consultores de Recursos Humanos.

## Referências Bibliográficas

GRAMIGNA, Maria Rita, *Modelo de Competências e Gestão dos talentos*. São Paulo: Makron Books, 2002.

FISCHER, André Luiz. *Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas*. In: *As pessoas na organização*. 3. ed. São Paulo: Editora Gente, 2002. p.11-34.

FERREIRA, Ademir Antonio, REIS, Ana Carla Fonseca, PEREIRA, Maria Isabel. *Gestão empresarial: de Taylor aos nossos dias: evolução e tendências da moderna administração de empresas*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

*Manual de Gestão de pessoas e equipes: estratégias e tendências*, volume 1. – São Paulo: Editora Gente, 2002.

*Gestão do Conhecimento / Harvard Business Review*; tradução Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

*As pessoas na organização*. 3. ed., São Paulo: Editora Gente, 2002 – Vários Autores.

ROBBINS, Stephen Paul, *Comportamento organizacional*, Tradução técnica Reynaldo Marcondes, 9. ed., São Paulo: Prentice Hall, 2002.

BITENCOURT, Claudia, *Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais.*, Porto Alegre: Bookman, 2004.

MARIOTTI, Humberto. *Organizações de aprendizagem: educação continuada e a empresa do futuro.*, 2. ed, São Paulo : Atlas, 1999.

## Bibliografia Complementar

FLEURY, Maria Tereza. *Estratégias empresariais e formação de competências*. São Paulo: Atlas, 2000.

SANTOS, Fernando C. Augusto. *Estratégia de Recursos Humanos*. São Paulo: Atlas, 1999.

ALADÍN, Edson Pacheco. *Gestão da Qualidade: teoria e prática*. São Paulo: Atlas, 2000.

OLIVEIRA, Gercina Alves de. *Desenvolvimento organizacional : teoria e diagnóstico*. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, Escola de Administração Fazendária, 1979.

MALINOVSKI, Bronislaw. *Os argonautas do Pacífico Ocidental*. São Paulo, Abril Cultural, 1978.