


# Conflito e gestão da qualidade de vida nas organizações



**GUSTAVO LUIS GUTIERREZ**

PROFESSOR LIVRE-DOCENTE DO DEPARTAMENTO DE ESTUDOS DO LAZER DA  
FACULDADE DE EDUCAÇÃO FÍSICA DA UNICAMP



**MARCO ANTÔNIO BETTINE DE ALMEIDA**

DOUTORANDO DO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO DA FACULDADE DE  
EDUCAÇÃO FÍSICA DA UNICAMP

## O CONFLITO

O conflito é uma presença constante na sociedade humana. Assim, é inevitável que ele atravesse a dimensão organizacional e deva ser compreendido e administrado conforme os objetivos e características do meio em que está presente.

Partindo da premissa da expectativa do comportamento racional do sujeito da ação social, na tradição do pensamento ocidental, protagonizado, entre outros, por Marx, Weber e Durkheim, os conflitos ocorrem essencialmente em função de divergências individuais ou de grupos com relação à realização



de interesses materiais e/ou simbólicos. E ocorrem também no marco de uma situação concreta, com características sociais, políticas e econômicas determinadas, ou passíveis de serem determinadas a partir de uma construção histórica conhecida.

Isto significa dizer que quando um gerente chega de manhã ao seu posto de trabalho e é informado de um conflito entre, por exemplo, uma faxineira e o seu encarregado, ou entre um vendedor e o responsável pela aprovação de crédito, ele está sendo chamado a resolver um conflito por interesses materiais e/ou simbólicos, entre sujeitos que buscam racionalmente a dominação, nos limites de uma realidade organizacional específica.

## **O CONFLITO ECONÔMICO NAS ORGANIZAÇÕES**

Nas organizações econômicas, ou ainda nas organizações produtivas (para distingui-las de outras como as políticas e as religiosas) há uma dimensão fundamental de conflito entre capital e trabalho. A remuneração de proprietários e sócios constitui uma parcela da produção coletiva que não é incorporada nem à remuneração do trabalho, e nem tampouco a um investimento visando maior competitividade numa situação futura de mercado.

No contexto atual, frente à complexidade das organizações, às inovações tecnológicas e às transformações rápidas de condições de mercado, a organização produtiva é constituída por muitos grupos distintos de profissionais, cuja remuneração vai depender da capacidade específica em contribuir para o resultado global da organização em que, em muitos casos, o aumento da remuneração de um grupo pode implicar na diminuição da remuneração de outros (Gutierrez, 1999). Por exemplo, quando da incorporação de uma nova tecnologia a empresa precisa fazer um alto investimento, isso leva também a um aumento da remuneração dos profissionais envolvidos no pro-

cesso. Foi assim quando surgiram os primeiros e grandes computadores, e mais recentemente com as práticas de automação industrial. A generalização e conseqüente barateamento da matriz tecnológica implica também na redução da expectativa de remuneração do grupo específico de profissionais.

Finalmente, e sempre destacando a dimensão econômica das organizações, é preciso apontar os conflitos inerentes à concorrência direta entre indivíduos na luta pela ascensão dentro da carreira organizacional. Assim, em resumo, até aqui temos três níveis de conflitos de origem econômica no interior das organizações, a saber:

- a) capital X trabalho
- b) entre grupos com formação técnica diferenciada
- c) entre indivíduos

## **PARA ALÉM DO RACIONAL**

Como foi colocado no início, esta análise depende de reconhecer uma expectativa de comportamento racional por parte do sujeito da ação social. Isto não é consenso e sua aceitação acarreta conseqüências importantes do ponto de vista epistemológico. Não é, contudo, agora o momento de desenvolver esta reflexão, mas apenas apontá-la.

Porém cabe ressaltar que a racionalidade no contexto das interações sociais é mais complexa e incorpora mais variáveis do que vamos encontrar em outros ambientes biológicos ou físicos. Em primeiro lugar, mesmo sem pretender perceber o comportamento humano como irracional ou aleatório, é inegável a presença das dimensões fisiológicas e emocionais que podem condicionar, ou pelo menos influenciar, um processo de tomada de decisões que a princípio deveria ter sido regido por critérios essencialmente econômicos.

Além disto, outro fator importante para a compreensão dos conflitos é a dificuldade de conhecimento do ambiente e das variáveis envolvidas no processo. Isto é particularmente evidente no caso das organizações. A inserção numa situação de concorrência de mercado leva a que grande parte das decisões tenham que ser tomadas, ou a partir de informações parciais e incompletas, ou a partir de expectativas que podem ou não vir a se materializar no futuro. Do ponto de vista do indivíduo inserido numa organização, esta situação também está presente: uma decisão perfeitamente racional no contexto em que foi tomada pode mostrar-se absolutamente equivocada com o passar do tempo. A partir do momento em que o diálogo entre os sujeitos sociais se realiza sobre bases frágeis do ponto de vista da demonstração lógica dos argumentos, a possibilidade de conflitos torna-se muito maior, já que a validade dos proferimentos foi esvaziada de uma das mais efetivas vias de convencimento dos demais participantes do diálogo.

Quanto mais hierárquica e burocrática for a organização, menos conflitos desta natureza ocorrerão, pois o grupo desenvolverá uma tendência a cumprir ordens e seguir estritamente os regulamentos. A realidade contemporânea, caracterizada por rápidas mudanças e a disseminação de interações em tempo real, torna muito difícil a sobrevivência de organizações rígidas e verticalizadas em função da sua pobreza de informações e padronização de comportamentos. Organizações flexíveis, onde os membros possuem mais autonomia, resolvem estas limitações a partir do aumento do fluxo de informações e da possibilidade de implementar soluções criativas, mas ao mesmo tempo criam um ambiente mais propício a conflitos e debates (Gutierrez, 1999).

Finalmente existe um nível de conflito decorrente da falta de maturidade emocional e da capacidade de alteridade por parte dos sujeitos envolvidos no processo de tomada de decisões, conforme desenvolvido desde Piaget até Kholberg,

passando também pela concepção de subjetividades intactas de Habermas (Gutierrez, 2004).

Assim, os conflitos nas organizações, dentro da linha de raciocínio aqui exposta, podem também ser decorrentes:

- a)** de características fisiológicas e emocionais num sentido amplo. Esta dimensão tem sido bastante explorada na atualidade, sob diferentes rótulos. A verdade é que a base conceitual para estas análises ainda é muito frágil. Não está clara, para início de conversa, a fronteira entre a determinação genética do comportamento frente a padrões aprendidos ou ainda decorrentes de fatores fisiológicos em consequência do amadurecimento do organismo. Neste sentido, mesmo quando o autor tiver uma intenção honesta de contribuir para a evolução da reflexão a respeito do assunto, o que nem sempre ocorre, ainda assim existem lacunas muito amplas que comprometem a possibilidade de um avanço consistente hoje em dia.
- b)** de embates entre expectativas de cenários que não podem ser conhecidos de forma segura, o que, portanto, facilita a presença de manifestações emocionais.
- c)** de características específicas de personalidades como alteridade e maturidade emocional.

## A ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO COM FACE HUMANA

Uma definição de conflito, adotando um mínimo de rigor metodológico, deve ilustrar os seguintes aspectos:

- Uma definição: embate por interesses materiais e/ou simbólicos.
- Explicitar um campo metodológico condizente: a expectativa de comportamento racional por parte dos sujeitos agentes das ações sociais.
- Delimitar uma realidade social econômica e política no tempo e espaço onde a definição possa ser aplicada.

No caso específico deste artigo, a intenção é trabalhar com a realidade contemporânea mais imediata e próxima das organizações. Isto, contudo, é mais complexo do que parece, já que a realidade atual apresenta-se de uma forma pouco consensual, sendo percebida por alguns como o pós-moderno, ou como o fim da história em função da crise das ideologias, ou ainda como um conjunto de características incluídas nos rótulos globalização e mundialização, que tanto podem representar uma ruptura com relação ao passado imediato ou, em outro sentido, seu aprofundamento. O fato concreto é que o final do século vinte trouxe grandes transformações tanto do ponto de vista tecnológico com o desenvolvimento da informática e das comunicações, como do ponto de vista geopolítico com a falência do socialismo real e a divisão da antiga URSS.

Uma das formas que pode facilitar a compreensão de processos de mudanças complexos é tentar distinguir as transformações de curto prazo frente as que constituem mudanças mais lentas e generalizadas, como se fossem ondas de diferentes tamanhos. Claro que este é um artifício de análise que simplifica um objeto de pesquisa complexo, onde todos seus

aspectos interagem e influenciam-se mutuamente. Vamos construir um exemplo: o fato de assédio moral e sexual virem a ser contemplados em lei constitui uma mudança de curto prazo, para a qual as organizações e as pessoas deverão preparar-se. A mudança no que é considerado um direito para o ser humano no âmbito das organizações, e da sociedade como um todo, é decorrente de transformações em valores de longo prazo, onde atuam dimensões como a família, a educação e a própria evolução da concepção que os seres humanos fazem deles mesmos. Acho que fica claro que é mais fácil perceber a mudança de curto prazo do que perceber as mudanças de longo prazo.

A gestão da qualidade de vida nas empresas deve ser estudada neste contexto de mudanças, enquanto uma resposta nova para novos, e não tão novos, problemas. Insere-se na tradição de pensar as relações produtivas desde uma perspectiva que transcenda a simples lógica econômica mecanicista, incorporando valores que, embora não permitam uma contabilização imediata, são resultantes de um consenso quanto à sua importância e impacto na vida das pessoas, na saúde das organizações e nas relações comunitárias em geral.

O século XX foi um século curto (em termos políticos, pode-se dizer que começa em 14 e termina em 89) e marcado por grandes transformações revolucionárias. Podem ser feitas uma infinidade de clivagens distintas, incorporando e caracterizando os diferentes grupos políticos e nacionais que se envolveram em conflitos violentos. Para efeito deste texto, tentando pensar a questão da atualidade de gestão da qualidade de vida na empresa, talvez o mais interessante seja ressaltar a presença, durante todo o século passado, de um debate procurando subordinar o capitalismo original e selvagem a “valores humanos”. Esta bandeira, empunhada inicialmente pelos anarquistas e posteriormente pelos socialistas de inspiração marxista, vai ser reivindicada também no interior das economias de planejamento centralizado características do socialismo real. Ou seja, a partir do momento que alguns Partidos Comunistas passaram a ser responsáveis pela organização de economias reais,



percebeu-se que a produtividade do trabalho coletivo respondia melhor aos castigos e à separação de tarefas nos moldes tayloristas (chamado stakanovismo na URSS da época de Stalin) do que à organização espontânea e aos apelos ideológicos.

Os avanços nas condições de trabalho tiveram durante todo o século passado uma ênfase econômica e jurídica. Trata-se portanto de conquistas como a jornada de oito horas diárias, o direito a férias remuneradas, licenças e participação nos lucros. Ao mesmo tempo é encaminhada uma luta referente especificamente às condições em que o trabalho é executado, com destaque no início para a medicina do trabalho e a prevenção de acidentes, chegando, nos anos setenta, até reivindicações com relação ao conhecimento técnico das tarefas realizadas e a participação nos processos de tomada de decisões através de eleição de diretores, delegados e comissões de empresa. É preciso não esquecer, contudo, que estamos falando de um mundo dividido entre capitalismo e comunismo, ameaçado por arsenais atômicos capazes de destruir a vida na terra dezenas de vezes. Neste contexto, a idéia de que o regime, tanto o capitalista como o socialista, poderia ter uma face mais humana atravessa todo o período sem conseguir transcender as melhorias descritas.

## **GESTÃO DA QV: UM DEBATE ATUAL**

A verdade é que serão necessárias algumas décadas para que possamos historiar, com o distanciamento mínimo indispensável, o que foi o século XX. Mais difícil ainda é entender o real significado de vivermos num mundo que não mais é polarizado por duas super potências nucleares, mas ameaçado por um terrorismo internacional tentacular e difuso. Com relação especificamente às organizações, aparentemente entramos num período em que convivem um retrocesso nas conquistas trabalhistas com uma maior tolerância com a diferença, flexibilidade e autonomia. Se não existem mais comunistas escondidos embaixo da cama para ameaçar a expansão





das empresas capitalistas, existem novas formas de organização popular que podem condicionar ou interferir na expansão dos negócios. A crescente preocupação com a ecologia, com os direitos do consumidor e da cidadania, assim como aferição da opinião pública passam a ter uma velocidade e peso muito diferente da de alguns anos atrás. Uma situação de tensão em que é muito difícil prever cenários futuros com segurança.

Neste contexto, a questão da gestão da qualidade de vida traz a possibilidade de colocar o debate sobre a inserção do ser humano nas organizações em bases mais concretas e realistas do que jamais ocorreu até agora. As promessas de um mundo melhor através da percepção puramente ideológica têm sido esvaziadas em todos os sentidos. Hoje poucos acreditam na felicidade pela revolução que libertará os trabalhadores e emancipará a humanidade dos grilhões da escravidão do mercado. Mas poucos também acreditam que o mercado sozinho nos levará para um mundo justo e livre, onde todos serão felizes como numa propaganda de bebidas.

A gestão da qualidade de vida na empresa é uma resposta contemporânea aos conflitos que permanecem presentes nos ambientes organizacional e social.

O enfoque a partir da concepção de qualidade de vida pode tanto despolitizar (no mau sentido do termo) o debate, como politizá-lo na direção de valores humanos mais complexos e importantes do que a simples luta pelo poder e benefícios econômicos pontuais. Ou seja, existe a possibilidade de que, a partir da concepção de qualidade de vida, e da sua reflexão específica enquanto qualidade de vida na empresa, avançar na direção de melhores condições de vida e trabalho para segmentos da sociedade de uma forma que não era contemplada até pouco tempo atrás.

Tomando como exemplo a caracterização dos conflitos apontada anteriormente:

- a) capital X trabalho
- b) entre grupos com formação diferenciada
- c) entre indivíduos

No que diz respeito especificamente ao conflito capital X trabalho, a sociedade atual tornou-o mais pragmático já que não se trata de um embate entre projetos de sociedade que se excluem mutuamente enquanto totalidades políticas e econômicas distintas, mas de conquistas específicas dentro dos diferentes ramos de atividade, no confronto entre os rentistas proprietários dos meios de produção, as reservas para investimentos futuros e o que pode vir a ser apropriado enquanto salário ou benefícios em prol do coletivo que produz valor.

A questão dos grupos com formação diferenciada passa a articular-se num mercado que, ao lado das especializações técnicas específicas, aponta para a necessidade de autonomia, flexibilidade e grande capacidade de trabalho em grupo.

As relações interpessoais, da mesma forma, podem vir a beneficiar-se de desenvolvimentos nas áreas educacionais e de psicologia de grupos, que podem modificar de forma positiva as características dos novos membros que passam a ser incorporados às organizações.

## **OBSERVAÇÕES FINAIS**

As organizações complexas constituem totalidades integradas na sociedade em que estão inseridas. Refletem e interagem em sua evolução com toda a diversidade do meio. O debate sobre qualidade de vida é essencialmente político. Sua presença e importância no âmbito das organizações vai depen-

der da sua inserção num ambiente específico, que responde a uma lógica fortemente marcada pela presença do mercado, tendo sempre presente que os pressupostos deste mercado não são nem absolutamente hegemônicos e nem tampouco isentos de contradições.

A gestão da qualidade de vida na empresa é, neste sentido, um projeto em construção, cujas características e importância vão depender da sua evolução internamente às organizações, assim como da sua interação com outras dimensões da sociedade política e econômica, como, por exemplo, o desenvolvimento do interesse pelo meio ambiente e a força das organizações de defesa dos consumidores e de exercício dos direitos do cidadão.

Neste sentido, é preciso ter presente que, num mercado capitalista, as organizações visam sempre e em primeiro lugar o lucro, e depois a sua sobrevivência para poderem continuar lucrando durante mais tempo. Isto, contudo, pode ser atingido de formas muito diferentes. Salta aos olhos a diferença entre lucrar não pagando o adicional de horas extras ao trabalhadores ou lucrar implementando programas de promoção da saúde. Ou seja, a questão da gestão da qualidade de vida nas organizações deve ser vista como um instrumento utilizado por organizações que visam lucro, mas sem esquecer da sua especificidade no interior de um leque de opções diversificado, composto pelas muitas práticas distintas que podem ser implementadas para o mesmo objetivo.

## **BIBLIOGRAFIA**

GUTIERREZ, GUSTAVO LUÍS. *GESTÃO COMUNICATIVA: MAXIMIZANDO CRIATIVIDADE PRODUTIVIDADE*, RIO DE JANEIRO, QUALITYMARK, 1999.

\_\_\_\_\_. *POR QUE É TÃO DIFÍCIL PARTICIPAR?* SÃO PAULO, PAULUS, 2004.

\_\_\_\_\_. *ALIANÇAS E GRUPOS DE REFERÊNCIA NA PRODUÇÃO DE CONHECIMENTO*. CAMPINAS (SP), AUTORES ASSOCIADOS, 2005.