

*O mérito da Tecnologia da Informação, ao aproximar a organização de seus clientes, não está tanto no aumento da capacidade de reduzir a incerteza como em dar sentido ao trabalho.*

**R**obert Owen (1771-1858), considerado pelos historiadores como o pai da Administração de Recursos Humanos, é reconhecido como um dos maiores reformadores sociais do século passado. Numa época em que não havia nenhum conhecimento estruturado sobre gestão organizacional e muitos países ainda praticavam a escravidão com tamanha naturalidade que o trabalho escravo era a rubrica mais importante da sustentação da riqueza nacional, Owen construiu em New Lanark, Inglaterra, instalações industriais que se transformaram em modelo de respeito à dignidade humana e em parâmetro de desempenho operacional.

Owen acreditava que as organizações poderiam ser a solução para eliminação da miséria humana e New Lanark foi a materialização de suas crenças. As pessoas em New Lanark faziam parte de uma verdadeira comunidade, edificada com todos os recursos de urbanidade exigidos para o exercício de uma cidadania com dignidade e qualidade de vida social e no trabalho. A proximidade física da fábrica, quando o comum era diariamente muitos se deslocarem de remotas zonas rurais para o trabalho, e a "proximidade" psicológica de "multiplicadores" de comportamento socialmente desejável, cuidadosamente escolhidos para funcionarem em pontos-chave como exemplos a pessoas recrutadas, foram fatores considerados determinantes do sucesso do empreendimento de Owen e que o levaram a repetir a experiência em Indiana, Estados Unidos, a partir de 1824.

A versão americana de Owen não funcionou. Objetivava criar um modelo de estado territorial para um trabalho social sustentado e digno. A crença de que a condição humana pode ser melhorada como resultado apenas da melhoria das instituições não pôde ser sustentada. Pessoas desmotivadas passaram a "fazer corpo mole", obrigando Owen a concluir que organizações sadias são sustentáveis apenas quando seus membros estão dispostos a estabelecer com elas uma relação de comprometimento.

Infelizmente, essa relação de comprometimento nem sempre leva ao bem-estar social perseguido por Owen. O espírito de corporação dela resultante raramente é derivado de um espírito de cooperação. Nasce muito mais de um refinamento do processo da busca de um escudo protetor que nossos ancestrais faziam ao andar e caçar em bandos do que do nobre sentimento de uma ordem social mais justa e de uma qualidade de vida continuamente melhorada para todos. A intenção última do homem organizacional contemporâneo ainda não foge muito da clássica pergunta "o que eu vou ganhar com isso?".

A manipulação psicológica desta "fraqueza" humana foi muito bem realizada por grandes corporações do século XX. Em troca de segurança econômica e de uma suposta previsibilidade de ascensão em suas carreiras, as pessoas se permitiram perder o controle da legitimidade de ação social das organizações a que estiveram vinculadas. A lealdade corporativa ignorou impactos sociais, ambientais e a ética. Todavia, a perseguição obsessiva dos níveis de competitividade necessários para enfrentar as turbulências da competição globalizada tem feito estas mesmas organizações trocarem a lealdade dos funcionários pela lealdade dos fornecedores, dos parceiros vituais e dos clientes. A segurança do emprego está sendo substituída pela empregabilidade, pela engenharia de produto inspirada no feedback do marketing de relacionamento dos clientes satisfeitos e pelas promessas dos modismos consultivos.

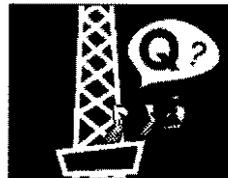
A última década do século XX assiste a um movimento no mínimo intrigante. Organizações reconhecidamente competitivas e socialmente desejáveis, constroem sua competitividade parecendo definitivamente assumir que o comprometimento das pessoas para com elas é, de fato, efêmero e que segurança é algo que se constrói no interior das pessoas e não no interior das "paredes" organizacionais. O sonho de Owen parece estar mais uma vez sendo postergado até que seja assumido que o funcionário de hoje é o cliente de amanhã e vice-versa.

**Prof. Marlison Alves Gonçalves**  
Diretor e Editor da RAE

# RAE

VOLUME 35  
NÚMERO 4  
JUL./AGO. 1995

## RAE EXECUTIVA



**OS CÍRCULOS DE QUALIDADE SÃO AINDA UM TEMA ATUAL?**

**8**

**Françoise Chevallier**

*Evolução dos Círculos de Qualidade na França, através de pesquisa em doze empresas.*

*Quality Circles development in France, through research in twelve firms.*



**A DINÂMICA DO MERCADO HIGH-TECH**

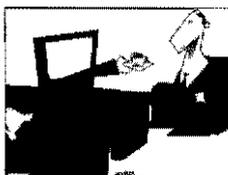
**15**

**George Badinelli Rossi**

*Nesta era em que o domínio da mente sobre a matéria revela-se como o ativo mais importante da empresa, a função básica da gerência é criar um clima que favoreça a inovação.*

*In this age, when mind domain over matter is seen as the most important asset by the firm, managers must create an environment that encourage innovation.*

## RAE ARTIGOS



**TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E MARKETING: COMO OBTER CLIENTES E MERCADOS**

**21**

**Carlos Alberto Gonçalves e Cid Gonçalves Filho**

*A Tecnologia da Informação passa a ser vista como uma arma para obtenção de clientes e negócios competitivos. Permite que o Marketing trate novamente necessidades e desejos de forma personalizada.*

*The Information Technologies can be seen as an important resource to get clients and competitive business. It makes possible Marketing actions to treat needs and desires in a personalized way again.*



**AS ORGANIZAÇÕES COMO SISTEMAS SAUDÁVEIS**

**33**

**Alexander Berndt e Raquel Coimbra**

*Um paralelo entre sistemas vivos e organizações em direção a um novo paradigma de organizações saudáveis.*

*A comparison between living beings and organizations as a base for a paradigm of healthy organizations.*