

# **Relacionamento Humano como Fonte de Vantagens Competitivas**

Dr. Luiz Alexandre Solano Rossi<sup>1</sup>

**RESUMO:** O artigo procura estabelecer que são os relacionamentos que governam o mundo das organizações. A qualidade de uma empresa deveria ser testada pelo critério do ser humano que regulamenta a coletividade presente no espaço empresarial. A criação de um clima de bondade nas empresas poderia gerar dividendos para o crescimento geral da organização

**PALAVRAS-CHAVE:** Produtividade, relações interindividuais, eficiência.

## **Human Relationships as a Source of Competitive Advantage**

**ABSTRACT:** This article attempts at establishing what the relationships that govern the world of organizations are. The quality of a company should be tested by the human being criterion that regulates the collectivity present in the business environment. The establishment of an environment of kindness in companies could generate positive results for the organization's growth.

**KEYWORDS:** Productivity, inter-individual relationships, efficiency.

A violência tomou-se cultura no final do século XX e, como tal, tomou conta de corações e mentes, invadiu o imaginário das pessoas,

---

<sup>1</sup> Pós-Doutor em História Antiga pela UNICAMP/NEE

esgarçou O tecido social e fez da agressividade uma prática e da beligerância um comportamento. Produziu uma revolução diabólica e perversa que em pouco tempo mudou a paisagem das cidades, a alma de seus habitantes, a conduta, a maneira de morar e andar. Atualmente no mundo do trabalho, além de inseguras, as pessoas sentem-se abandonadas, como se elas fossem a última preocupação das empresas.

A cultura da violência parece vir a reboque dos desencantos a que estamos sujeitos como indivíduos, sociedade e humanidade. Basta perceber que as grandes promessas da modernidade não foram cumpridas ou o seu cumprimento redundou em efeitos perversos. O resultado está expresso na grave crise mundial de valores: Torna-se difícil para grande parte das pessoas saber o que é correto e o que não o é. Conseqüentemente vivemos num ambiente de insegurança máxima e permanente. As relações sociais se agravam e permanecem tensionadas. E - por que não dizê-lo?- essa situação se agrava pela lógica dominante da economia e do mercado, que se rege pela competição, e não pela cooperação, dificultando as relações interindividuais. A crise que se instala domina o ser humano em todos os seus espaços vivenciais, inclusive no mundo do trabalho. De acordo com Souza Santos (2000), as promessas da modernidade se esvaneceram no ar. A propalada globalização ao mesmo tempo que aproxima os países intensifica a pobreza. Assim, igualdade, liberdade, paz e controle sustentável do meio ambiente se tornam conceitos esvaziados numa sociedade de excluídos.

No que diz respeito à promessa de igualdade, os países capitalistas avançados, com 21 % da população mundial, controlam 78% da produção mundial de bens e serviços e consomem 75% de toda a energia produzida. Os trabalhadores do Terceiro Mundo, do setor têxtil ou da eletrônica, ganham 20 vezes menos que os trabalhadores da Europa e da América do Norte na realização das mesmas tarefas e com a mesma produtividade. Desde que a crise da dívida arrebentou. no início da década de 80, os países devedores do Terceiro Mundo têm contribuído em termos líquidos para a riqueza dos países desenvolvidos, pagando a estes, em média, por ano, mais de 30 bilhões de dólares a mais do que o recebido em novos empréstimos. No mesmo período a alimentação disponível nos países do Terceiro Mundo foi reduzida em cerca

de 30%. No entanto só a área de produção de soja em nosso país daria para alimentar 40 milhões de pessoas se nela fossem cultivados milho e feijão. Mais pessoas morreram de fome no nosso século que em qualquer dos séculos precedentes. A distância entre pessoas ricas e pessoas pobres no mesmo país não tem cessado de aumentar.

No que diz respeito à promessa de liberdade, as violações dos direitos humanos em países vivendo formalmente em paz e democracia assumem proporções avassaladoras. Quinze milhões de crianças trabalham em regime de cativo na Índia; a violência policial e prisional atinge o paroxismo no Brasil e na Venezuela, enquanto os incidentes raciais na Inglaterra aumentaram 276% entre 1989 e 1996. A violência sexual contra as mulheres, a prostituição infantil, os meninos de rua, os milhões de vítimas de minas antipessoais, a discriminação contra toxicod dependentes, os portadores de HIV ou os homossexuais, as limpezas étnicas e o chauvinismo religioso são apenas mais algumas manifestações da diáspora da liberdade.

No que diz respeito à promessa de paz perpétua, enquanto no século XVIII morreram 4,4 milhões de pessoas em 68 guerras, no século XX morreram 99 milhões de pessoas em 237 guerras. Entre o século XVIII e o século XX a população mundial aumentou 3,6 vezes, enquanto os mortos na guerra aumentaram 22,4 vezes. Depois da queda do Muro de Berlim e do fim da guerra fria, a paz que muitos finalmente julgaram possível tomou-se uma cruel miragem, em face do aumento nos últimos 6 anos dos conflitos entre Estados e sobretudo dos conflitos no interior dos Estados.

Finalmente, a promessa da dominação da natureza foi cumprida de modo perverso, sob a forma de destruição da mesma natureza e de crise ecológica. Apenas dois exemplos: nos últimos 50 anos o mundo perdeu cerca de um terço da sua cobertura florestal. Apesar de a floresta tropical fornecer 42% da biomassa vegetal e do oxigênio, 600.000 hectares de floresta mexicana são destruídos anualmente. As empresas multinacionais detêm hoje direitos de abate de árvores em 12 milhões de hectares da floresta amazônica. A desertificação e a falta de água são os problemas que mais vão afetar os países do Terceiro Mundo na próxima década. Um quinto da humanidade já não tem hoje acesso a água potável.

Esta breve enumeração dos problemas que nos causam desconforto ou indignação é suficiente para nos obrigar a interrogarmo-nos criticamente sobre a natureza e a qualidade moral da nossa sociedade e buscarmos alternativas teoricamente fundadas nas respostas que dermos a tais interrogações.

A gênese da cultura da violência poderia ser vislumbrada a partir de três momentos que interagem: a) passagem do sujeito ao individualismo do desejo, onde o “supérfluo toma-se necessário”, segundo a profecia de Voltaire; b) ao rendição incondicional do individualismo do desejo ao automatismo do sistema e do poder econômico e 3) a aparição das vítimas (ROSSI: 2002). Assim como a mercadoria absoluta leva à dissolução do sujeito, o mercado absoluto leva à dissolução da sociedade. Estamos diante de um grande desafio: qual a nossa responsabilidade perante esse mundo do consumo absoluto, da mercadoria absoluta e da absolutização do *supérfluo*? Qual a nossa responsabilidade ante um cenário de fragmentação das relações humanas e conseqüente transformação do indivíduo em objeto de produção nas empresas? Se nos basearmos em que o capital humano é um dos maiores ativos empresariais - se não o maior - e tomarmos consciência de que estas pessoas valem por si mesmas e não devem ser tratadas como um meio, mas como um fim, teremos dado, possivelmente, o primeiro passo para fundamentar as relações humanas e a valorização do humano nas instituições. De certa forma o campo semântico das palavras igualdade, liberdade, diálogo, respeito e solidariedade não pode ser algo raro no cotidiano empresarial.

O ambiente, que se apresenta como uma espiral de violência, desestabiliza o ser humano em seu hábitat, o que, associado aos novos tempos de globalização, tem levado as organizações a serem mais descentralizadas, com empregados mais autônomos e com mais poder de decisão. Por isso se faz cada vez mais necessário as relações no interior das empresas e entre as empresas serem baseadas em valores que possibilitem a restauração da segurança e da valorização do indivíduo a partir das relações interindividuais. Possivelmente teremos como conseqüência uma melhor geração de padrões de conduta e de valor.

Um dos fatores vitais na vida de um grupo é o que diz respeito aos relacionamentos. Diríamos que a vida toda de um grupo (seus

objetivos, suas vitórias, seu crescimento) depende dos relacionamentos que ali são vividos. Relacionamentos sadios irão gerar um grupo mais maduro e pronto para o trabalho. O contrário também é verdade: um grupo com relacionamentos enfermos gerará um ambiente desestimulador e amargo, sem vida! É tarefa de todos promover relacionamentos seguros, frutíferos e amorosos. Devemos, portanto, estar atentos ao múltiplo e complexo lado de outros sujeitos que nos desafiam a aprender a substituir a manipulação pela comunicação, o desejado controle do outro pela interação com ele e a transferência de informações entre sujeitos desiguais pela troca de conhecimentos entre pessoas diferentes (BRANDÃO, 61).

“Eu sou somente eu quando vejo no outro um Tu” é uma das frases de maior impacto com que me deparei durante meu itinerário humano, acadêmico e profissional. A percepção de que a humanidade não se reduz a um único indivíduo e que, portanto, o mundo é muito maior do que se pensa, carrega um potencial capaz de enormes revoluções.

A frase citada acima pertence aos escritos de Martin Buber, um influente teólogo e filósofo judeu que viveu de 1878 a 1965. Em seu livro *Eu e Tu*, Buber explica que só podem existir basicamente dois relacionamentos fundamentais entre você e outra entidade individual. O primeiro poderia ser chamado de Eu-coisa. É uma forma de relacionar algo com uma coisa, ou objeto, cujo valor é extrínseco ou instrumental. Quando alguém se encontra em uma relação deste tipo com algo, valoriza-o apenas na medida em que este serve aos seus propósitos. É seu relacionamento com um copo, cujo único valor consiste em sua capacidade de conter a água que você está bebendo e de levar essa água de uma forma eficiente até a sua boca.

O segundo relacionamento é chamado de Eu-Tu. É a atitude fundamental que um ser humano deveria tomar sempre em relação ao outro, um relacionamento de respeito na qual o outro indivíduo é visto como detentor de valor intrínseco, valor em e por si, independentemente de poder gerar qualquer outro valor para você.

A postura Eu-Tu é de respeito e de dignidade. Poderíamos, tal vez, dizer que, em meio à crise que atinge o ser humano, desde a sua dimensão afetiva até a econômica, a redescoberta

do outro se toma ponto fundamental para o aumento da produtividade nas empresas.

Não soaria demasiado forte expressar que a posição ideal de cada um e de todos nós é a de defensor radical do princípio do diálogo como fundamento de qualquer interação humana. Qualquer uma, seja ela vivida como relação amorosa, docente, científica, política ou até mesmo no mundo das relações de trabalho.

Talvez a única forma de estabelecer um relacionamento realmente do tipo Eu-Tu com as pessoas ao nosso redor seja buscar nelas, e apresentar-lhes, a verdade sobre o que estamos fazendo juntos. Ao ser verdadeiro com o outro, você está lhe mostrando respeito. Se não criarmos um ambiente no qual exista respeito à diversidade, não teremos um ambiente de trabalho de respeito às pessoas. Poderíamos dizer que esse ambiente permitiria um incentivo maior do aumento de honestidade e da transparência nas relações humanas.

Tratar as pessoas com amor e consideração é hábito encontrado nos lábios de executivos e/ou profissionais que tenham alguma pessoa a eles subordinada. William James, filósofo e psicólogo, chegou a afirmar que a maior omissão em sua obra “Princípios da Psicologia Humana” foi a incapacidade de perceber que a maior fonte de motivação humana é a necessidade de ser apreciado (MORRIS, 117).

A maioria das pessoas passa a maior parte do seu tempo no trabalho. Sendo assim, as empresas teriam a oportunidade de criar uma nova espécie de satisfação e lealdade no local de trabalho, suprimindo muitas das profundas necessidades humanas de amor e consideração, de respeito, perdão, atenção e apoio.

A negligência em relação ao que é genuinamente humano é o principal motivo pelo qual tantas pessoas nas empresas sentem-se mais vítimas do que beneficiárias das técnicas gerenciais e dos processos de melhoria empresarial. Parece-me que algo essencial anda meio esquecido, ou seja, a visão de que o funcionário é um ser humano. Na falta dessa visão, as relações interindividuais acontecem de forma truncada, gerando insatisfações de toda a ordem. Percebe-se que quanto maior a indiferença pelo humano, mais desumano o ambiente de trabalho (ROBBINS, 101).

Às vezes poderíamos notar essas questões como se elas fossem *light* e inquantificáveis no ambiente da vida empresarial; todavia, enquanto o ser humano realiza o trabalho, deveriam as questões a ele relacionadas ser as mais importantes, não as mais ignoradas. A eficiência em lidar com outras pessoas é muitas vezes prejudicada pela falta de habilidade de compreensão e de trato impessoal. Por isso, as pessoas mais hábeis em compreender os outros e melhor traquejo interpessoal são mais eficazes no relacionamento humano.

Qual o tratamento que concedemos às pessoas em nossas condutas? Quase todas as pessoas já enfrentaram o problema, desde a mais simples e rude desconsideração das sensibilidades pessoais até condutas intencionalmente agressivas e cruéis. Quando trabalham sob condições manifestas de injustiça e antipatia, as pessoas adotam um comportamento de autoproteção. Não se sentem motivadas a correr riscos positivos, a mergulhar fundo para descobrir todos os seus talentos e utilizar esses talentos de forma criativa nos desafios da empresa. Suas emoções são mascaradas pelo medo e pelo ressentimento, e esses sentimentos negativos bloqueiam o fluxo de energia emocional positiva que elas poderiam estar utilizando em suas atividades diárias (MORRIS, 133).

As palavras que me vêm à mente são basicamente gentileza, preocupação, respeito, cuidado, honra, sensibilidade e cortesia, bem como de questões obviamente morais, como justiça e honestidade. Estou falando de condições nas quais as pessoas podem se comportar da melhor ou da pior forma possível. Não se trata apenas de evitar problemas, mas de criar poder em todos os projetos organizacionais e empresariais.

Os funcionários que se sentem honradamente tratados tendem a transmitir a mesma honra e respeito em seus contatos com clientes e fornecedores. Os que se sentem maltratados, com muita frequência, tratam da mesma forma as pessoas com as quais têm contato fora da empresa. Esse pode se tornar um ponto crítico para a concretização de novos negócios ou a manutenção dos negócios existentes. A maioria das pessoas julgam pouco provável que, a longo prazo, continuem a comprar produtos, mesmo que sejam bons, de pessoas más ou descorteses. “E se focalizar as pessoas, mais do que os lucros, de modo geral, os lucros devem

ser muito superiores ao esperado ... muitas pessoas estão começando a constatar isso, à medida que reconhecem a importância de afastar-se da mentalidade baseada na transação para um modo de relacionamento.” (MORRIS, 135).

Em um indivíduo, integridade é sinal de bom caráter; em uma organização, integridade é sinal de boa cultura. São dois eixos em torno dos quais gira a ética empresarial: caráter individual e cultura institucional. Se você puder contar com as pessoas certas à sua volta e se todas desfrutarem de boas condições de trabalho, verá os resultados do caráter e da cultura associados de uma forma positiva. Em nível individual, um mau caráter e, em nível institucional, uma má cultura, geram resultados igualmente destrutivos (MORRIS, 165). Um indivíduo não-ético pode tratar mal as pessoas, trapacear e trair facilmente seus clientes, colegas e fornecedores uma vez ou outra; mas, depois de algum tempo, devido à prevalência natural da reciprocidade no comportamento humano, terá um exército de adversários, preparados para fazer o mesmo ou pior, prejudicando-o seriamente; tal comportamento é, portanto, uma prática autodestrutiva.

Quando o funcionário se transforma em um rosto e em uma voz - um ser humano real - é muito mais difícil ignorar seus interesses e necessidades (MINICUCCI, 213).

Todos precisamos de exposição positiva. Não existem duas pessoas com os mesmos talentos e as mesmas experiências. Cada um de nós tem algo diferente a oferecer, intelectual, física e criativamente. Uma organização que não reconheça e não use isso está perdendo uma oportunidade importante e desperdiçando seu recurso mais imediatamente disponível.

Deterioração da percepção do outro: negação parcial que é violência. Esta parcialidade descreve-se no fato de que o ente, sem desaparecer, encontra-se em meu poder. Toda negação, ainda que parcial, é desumana. Fere a independência do outro; toma-o dependente de mim. A posse (ou a relação de posse ou propriedade privada) é o modo pelo qual um ente, embora exista, é parcialmente negado.

A construção do relacionamento interindividual nas empresas acontece a partir da compreensão do outro. Deve-se levar em conta que é um compreender a partir de sua história, do seu meio,

de seus hábitos. Temos, então, nada mais nada menos que o resgate do que poderíamos chamar de *a significação ética do outro*. O humano só se oferecerá em uma relação que não seja estabelecida pelo poder e pela manipulação.

Em face disso, faz-se necessário estabelecer alguns caminhos práticos para a construção de relacionamentos saudáveis dentro de uma empresa. A vantagem competitiva somente advirá a partir do momento em que houver consciência de que a valorização do ser humano é um dos pilares - quiçá o mais sólido - para a construção de uma empresa competitiva.

Num primeiro momento é importante apontar o modo errôneo de se construírem os melhores relacionamentos. Muitas vezes somos tomados de pressuposições que mais desgastam do que edificam os relacionamentos.

### **Bases erradas do relacionamento interindividual**

Relacionamentos construídos sobre bases instáveis não contribuem para o bem do maior número de pessoas ou para o bem verdadeiramente duradouro. Relacionamentos duráveis são aqueles construídos sobre a rocha, e não os edificados sobre a areia. O terreno sobre o qual construímos nossos relacionamentos é decisivo para sua duração. Geralmente, as pessoas se relacionam umas com as outras com base numa das atitudes a seguir.

**Chantagem emocional:** aquela do tipo “não me deixem só, minha gente”. É uma atitude apelativa, que procura agarrar as pessoas através de uma manipulação emocional. Isso é desonesto. Esse agente manipulador desgasta as pessoas que estão ao redor, porque as instrumentaliza como se fossem um objeto à sua disposição.

**Ameaça:** atitude de pessoas que usam da agressividade e do medo para se impor. Este tipo de atitude provoca timidez, revolta e indiferença. Cria-se um ambiente movido pela tensão e pela desconfiança. As realizações acontecem não por prazer, mas sim, por receio de receber alguma sanção.

**Culpa:** a pessoa que assume essa atitude gera, a longo prazo, um ambiente neurótico e de emoções adoçadas. Procura-se

sempre um “bode expiatório” que leve as culpas e não reclame desse seu “destino”.

Busca de gratificação pessoal: os relacionamentos são construídos tendo como base o “toma lá, dá cá”. As pessoas constroem relacionamentos apenas por quererem ouvir uma palavra de elogio ou ainda receber algum presente mais concreto. A base desse relacionamento funciona como uma motivação errada.

### **Saiba relacionar-se**

Afinal, quais seriam os fundamentos de um bom relacionamento? Deve ser lembrado que, quando desejamos construir um relacionamento sadio, entramos num terreno que de certa forma exigirá de cada e toda pessoa o compromisso com a mudança. Limitarei a dez os fundamentos que permitiriam a saúde nos relacionamentos no ambiente de trabalho (ROBBINS, 275).

1. Relacionar-se com base na transparência: foi-se o tempo em que usávamos máscaras a fim de esconder quem de fato éramos. Transparência tem relação com confiança na pessoa que está à sua frente. Não há absolutamente problema ou demérito algum em que as pessoas que trabalham na mesma empresa saibam dos limites e dificuldades pelas quais um ou outro esteja passando.

2. Relacionar-se sem segundas intenções: honestidade nos relacionamentos é algo imperativo. As pessoas não precisam ficar “com um pé atrás” diante de você.

3. Usar de liberdade para expressar emoções: um ambiente saudável permite que se revelem as mais verdadeiras e profundas emoções. Não somos pessoas com dupla personalidade, que assumam uma personalidade no ambiente externo à empresa e outra no ambiente interno.

4. Ser capaz de fazer avaliações realistas: o ambiente da empresa sempre será heterogêneo. E é bom que assim seja. Afinal em nossas diferenças poderemos construir criativamente novos espaços de aproximação e de diálogo.

5. Relacionar-se com base no amor: o amor tudo suporta. Toda e qualquer situação de desconforto pode ser superada através de atitudes de amor e de carinho entre as pessoas.

6. Mostrar capacidade de desenvolver relacionamentos mais profundos: é no ambiente de trabalho que passamos grande parte do dia. Não podemos menosprezar esse fato. Quanto mais aprofundarmos os relacionamentos, mais as raízes se aprofundarão no solo próspero da virtude.

7. Ter capacidade de perdoar quando ofendido: o fato de passarmos muito tempo com uma pessoa pode abrir um razoável espaço para a troca de ofensas verbais ou físicas. Em todos os casos a construção do perdão pode funcionar como um antídoto que torna ineficaz a capacidade virulenta das ofensas quando não são tratadas de maneira correta.

8. Deixar que as pessoas à sua volta saibam que você gosta delas: faça da verbalização de seus sentimentos positivos uma prática de vida.

9. Cumprimentar um colega por um trabalho bem-feito: não deixe que a inveja interponha entre você e seu colega de trabalho um obstáculo intransponível. Manifeste sinceramente sua opinião e elogie a atitude de seu companheiro de trabalho.

10. Cumprimentar um colega que resolveu criativamente um problema: temos problemas graves quando não podemos elogiar as demais pessoas. Lembre-se que seu companheiro de trabalho não é seu inimigo, mas sim, um membro da equipe de trabalho.

Qualidade a serem desenvolvidas para um bom relacionamento

Para um relacionamento mais eficaz entre as pessoas na empresa é necessário que elas desenvolvam algumas qualidades, entre as quais se poderiam citar:

EMPATIA: sentir o que o outro está sentindo;

INTERESSE pela vida do outro: é mais importante saber o que acontece com as pessoas, o que estão sentindo, do que simplesmente saber o que elas fazem;

INTRAPERCEPÇÃO: saber o que leva as pessoas a fazer tais coisas; perceber a motivação de cada um.

PERSPICÁCIA CRESCENTE: estar aberto para o novo; para novas possibilidades de relacionamento; para novos e mais profundos diálogos.

A arte de reconhecer o “humano” do humano: uma das maiores dificuldades na construção de relacionamentos saudáveis é que esperamos das pessoas com as quais trabalhamos serem “super-

homens” ou “supermulheres”. Não conseguimos perceber que o ser humano é marcado indelevelmente pela provisoriade e limitação e, por isso mesmo, está em constante processo de autoconhecimento e de aperfeiçoamento. Dessa forma é importante a atenção para alguns detalhes:

1. aceitar a pessoa como ela é;
2. saber conviver (as pessoas são diferentes uma das outras);
3. ver as qualidades do outro; descobrir o potencial de cada um e nele acreditar;
4. demonstrar verbalmente o reconhecimento.

Criticando a pessoa com quem trabalhamos: muitas vezes comprometemos nossos relacionamentos simplesmente porque não sabemos como comunicar nossas mensagens. Mas como poderíamos criticar um colega de trabalho sem comprometer a construção do ambiente saudável e competitivo? Algumas possibilidades:

- a) Não mande recados - fale pessoal e diretamente.
- b) Fale a sós com a pessoa.
- c) Verifique por que está chegando a tal conclusão, como e por que acha isso.
- d) Verifique as motivações da crítica.
- e) Seja honesto com relação ao sentimento.
- f) Fale a verdade com respeito.
- g) Seja objetivo e específico na crítica.
- h) Adquiria o direito de ser ouvido.
- i) Ofereça alternativas ao fazer críticas. Proponha mudanças.

Recebendo críticas: Por outro lado, também é necessário certo autopolicamento no momento de receber algum tipo de crítica. A maioria das pessoas não está preparada para vivenciar essa situação. Portanto, alguns passos facilitarão esse processo:

- a) Não fique na defensiva: isto impede-nos de ver a partir do ângulo de quem critica.
- b) Deixe o outro completar o raciocínio: isto permite organizar o próprio.
- c) Procure evidências daquilo em que se baseiam as críticas.
- d) Questione-se: têm razão tais críticas?
- e) Pergunte por que ele está sempre criticando. Quando alguém nos critica constantemente é porque precisa de ajuda.

f) Tenha cuidado ao reagir.

## **Conclusão**

Então, qual seria o principal lema das organizações? A pessoa primeiro. Os relacionamentos governam o mundo organizacional. Boas pessoas em bons relacionamentos de trabalho, construindo juntas uma boa comunidade, da qual podem resultar parcerias poderosas.

A expressão “mundo dos negócios” pode nos levar a equívocos. Muitas vezes sugere uma esfera isolada da vida, um domínio da existência relativamente independente de outras atividades e projetos humanos. Algo parecido com outro mundo, como se não fosse composto de seres humanos - homens e mulheres - com toda a sua energia.

É preciso, destarte, resgatar para o interior do “mundo dos negócios” um conjunto de vocábulos e, conseqüentemente, sua vivência, tais como: bem-vindo, diálogo, honra, respeito, simpatia, gentileza, amor, perdão, preocupação, honestidade, valorização, bondade. A criação de um clima de bondade dentro do “mundo dos negócios”, dentro de seus projetos pessoais e empresariais, sempre gerará dividendos para o crescimento geral da organização.

Boas pessoas em um bom ambiente fazem um bom trabalho. Se me permitirem, citarei Jack Welch numa entrevista recente: “Entender o funcionamento da alma humana. Isto é o suficiente para gerir qualquer negócio”.

A qualidade de uma empresa deveria ser testada pelo critério do ser humano que regulamenta a coletividade presente no espaço empresarial. Acrescentaria ainda que os critérios de eficiência, de eficácia, de produtividade e de rentabilidade são extremamente rasos quando distanciados de um contexto mais amplo e profundo, que seria o critério da relação humana. A atitude humana para com o humano nos diz que somos pessoas pertencentes a uma sociedade carente de seres construtores de um espaço mais humano e rico em possibilidades de progresso.

Numa expressão: o critério básico por excelência para o aumento da produtividade na empresa é o ser humano.

**Referência Bibliográfica**

BUBER, M. *Eu e Tu*. São Paulo: Centauro, 1999

BRANDÃO, C.R. *A pergunta a várias mãos*. São Paulo: Cortez Editora, 2003

MINICUCCI, A. *Relações humanas - psicologia das relações*. São Paulo: ATLAS, 2001

MORRIS, T. *A nova alma do negócio: como a filosofia pode melhorar a produtividade de sua empresa*. Rio de Janeiro: Campus, 1998

ROBBINS, S. *Comportamento Organizacional*. São Paulo: Prentice Hall, 2002

ROSSI, L.A.S. *Messianismo e Modernidade: repensando o messianismo a partir das vítimas*. São Paulo: Paulus, 2002

SANIDS, Boaventura S. *A crítica da razão indolente*. São Paulo: Cortez Editora, 2000