



Variedade de ambientes
organizacionais como condição para a
qualidade de vida



MAURÍCIO CUSTÓDIO SERAFIM
DOUTORANDO EM ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS NA FGV-EAESP

INTRODUÇÃO

Numa publicação anterior (Serafim, 2005), discorri sobre o tema “saúde moral” e tentei mostrar que, se o contexto organizacional não proporcionar aos seus membros a possibilidade do comportamento moral, provavelmente sofrerá as conseqüências de algum tipo de patologia. A saúde moral faltará nas organizações se a sua natureza não for compreendida, ou seja, é fundamental entender por que e como os indivíduos tendem a agir moralmente, quais os contextos que incentivam tais comportamentos e a relevância do grupo informal para isso. Também foram abordadas as organizações “autentizóticas”, de Ketz de Vries, como proposta de uma possível busca de saúde moral.

Neste ensaio, pretendo avançar nesse tema, mas de um modo mais abrangente. Tendo como parâmetro a teoria de delimitação dos sistemas sociais de Guerreiro Ramos, defendo que, para uma boa qualidade de vida nas organizações, é imprescindível que o indivíduo seja partícipe de uma variedade de ambientes organizacionais ou de sistemas sociais, de modo

a atender diferentes objetivos – como a auto-realização e a eficiência produtiva. Ramos denominou essa assertiva “lei dos requisitos adequados”, e ela é explorada neste texto.

Este artigo é composto de três seções. A primeira é dedicada a expor a teoria da delimitação dos sistemas sociais, seus desdobramentos e conceitos fundamentais, e serve como referencial para o argumento central do artigo. A segunda seção se ocupa em discorrer sobre a lei dos requisitos adequados, ilustrada pela apresentação das cinco dimensões dos sistemas sociais. A terceira seção procura desdobrar certas implicações práticas dessa lei, sendo finalizada com algumas considerações.

TEORIA DA DELIMITAÇÃO DOS SISTEMAS SOCIAIS

PRELÚDIO

Guerreiro Ramos (1989) percebeu, ao longo de suas pesquisas nos anos 1960 e 1970, que estava surgindo uma nova sociedade, com novos padrões de comportamento, a qual denominou sociedade pós-industrial. Porém, essa sociedade não era um desdobramento da sociedade atual, que Ramos caracterizou como centrada no mercado. O autor não acredita em incrementalismo ou na idéia de evolução social. Segundo ele, apesar dos condicionamentos que o contexto histórico imprime, há sempre um certo grau de liberdade para a ação humana na história. Por isso, afirma que é possível, por meio de ações políticas intencionais, planejar uma sociedade onde haja múltiplos sistemas sociais que possibilitem múltiplos critérios para a ordenação da vida pessoal. Para Ramos, na sociedade, os indivíduos se defrontam primordialmente com duas questões ou necessidades: a sobrevivência biológica e a busca do sentido de sua existência. Em relação à primeira, a sociedade atual já desenvolveu tecnologia e sistemas sociais suficientes para suprir essa necessidade. Nesse caso, a fome e a pobreza não são um problema de produção, mas de distribuição. Quanto

à segunda necessidade primordial – a busca de sentido –, de acordo com o autor, ainda não se desenvolveu a tecnologia necessária para o planejamento de sistemas sociais que se ocupem dela, mas ele cita alguns trabalhos que tentam abordá-la.

Apenas para ilustrar o que se quer dizer com um novo padrão de comportamento, não são raros, nas escolas de pós-graduação *lato sensu* em Administração, os casos de colegas muito insatisfeitos ou frustrados com seus empregos nas empresas, sejam elas médias ou grandes, no setor de produção ou de serviços. A insatisfação está relacionada – apenas para citar alguns fatores – com a falta de liberdade de decisão e ação; a carga excessiva de horas extras de trabalho; a falta de privacidade no tempo fora da empresa (é comum a empresa ligar até nos finais de semana para resolver algum problema); a competitividade excessiva entre os colegas; e o esgotamento total, que impede a realização de outras atividades que não envolvam o trabalho. Eles buscam no mestrado e doutorado uma forma de mudar de carreira, acreditando que a vida acadêmica possa lhes proporcionar uma maior liberdade de ação; ou talvez estejam em busca de esforços pessoais que tenham uma relação mínima com o mercado.

Para Ramos, a atual sociedade centrada no mercado não proporciona aos indivíduos espaço para a auto-realização. Dessa forma, estes vivem em sistemas sociais inadequados, o que requer “uma grande quantidade de energia psíquica para conseguir compensar as pressões que estimulam o comportamento patológico” (Ramos, 1989, p. 164). Por isso, é necessário pensar e propor um novo paradigma e uma nova teoria para a análise de sistemas sociais de modo a evitar as “distorções existenciais” dos indivíduos. A seguir é detalhada a proposta de Ramos para essa questão.

PRESSUPOSTOS

Guerreiro Ramos (1989) propõe um modelo multidimensional de análise dos sistemas sociais, em

contraponto à tradicional análise unidimensional, que concebe o mercado como único critério e padrão para a organização da existência social e individual. O autor considera a *unidimensionalização* um tipo de socialização em que o *ethos* do mercado é introjetado pelo indivíduo de modo que ele age como se esse *ethos* servisse de padrão normativo de todos os seus relacionamentos sociais. E vai mais além ao afirmar que as ciências sociais, até então, eram unidimensionais por considerarem e legitimarem o mercado como o principal critério de ordenação social e pessoal.

Como tentativa de superação do processo de unidimensionalização da vida social e individual e das ciências sociais, Ramos propõe a noção de *delimitação organizacional*. Ela implica que a realidade social é constituída de diferentes domínios ou enclaves (espaços de existência, que podem ser físicos ou mentais) nos quais o indivíduo pode ter diferentes tipos de atividades. Dessa forma, o mercado deixa de ser a única força e critério para a ordenação da vida social e individual. O autor salienta que a questão não é se o mercado é bom ou mau, ou se o indivíduo deve ser partidário do “anti”-capitalismo ou do “anti”-mercado. Mas é uma questão de adequação ou não do sistema social às necessidades e propósitos de auto-realização do indivíduo. Por partir do pressuposto de que o ser humano é *multidimensional* (dimensões política, social e biológica) e dotado de *razão* – uma força ativa da psique humana que permite ordenar sua vida social e pessoal –, Ramos sustenta que uma teoria da organização cuja principal categoria seja o mercado não é aplicável a todos os tipos de atividade, mas apenas a um tipo especial: a atividade econômica.

Dessa forma, para que o ser humano exerça sua multidimensionalidade de modo a ter uma existência completa, os espaços por ele vivenciados devem permitir que todas as suas dimensões sejam exercitadas. Nos dizeres de Arendt (1983, p. 59), “[...] nenhuma atividade pode tornar-se excelente se o mundo não proporciona espaço para seu exercício”. Assim, o autor propõe que a economia, como sistema social, seja delimitada, não devendo alcançar a vida completa do ser humano, pois entende que o auto-desenvolvimento da pessoa é um pro-

jeto para o qual a organização econômica formal não proporciona condições propícias. Sob o ponto de vista do modelo proposto por Ramos, é impossível a integração total dos propósitos organizacionais e pessoais.

PRINCIPAIS ELEMENTOS E CATEGORIAS

Partindo da multidimensionalidade do ser humano, a teoria da delimitação dos sistemas sociais propõe que os diferentes espaços da existência humana correspondem a cada uma de suas dimensões. Essas dimensões são a *razão*, que corresponde ao espaço da política; a dimensão *social*, que corresponde ao espaço da convivialidade; e a dimensão *biológico-física*, que corresponde ao espaço da economia ou do mercado. Também faz parte da teoria o limite que se impõe ao espaço que cada dimensão deve ocupar na existência humana. De acordo com ela, os valores do espaço da convivialidade e os da economia/mercado não podem usurpar aqueles do espaço da razão. A teoria possui uma forte característica, que é a de impor limites ao mercado e à sociabilidade, sem, entretanto, desconsiderar a importância de cada um deles.

Uma sociedade que tenha a razão como sua ordenadora e delimite o espaço do mercado, constitui-se naquilo que Ramos define como o *paradigma paraeconômico*. O autor também afirma que a paraeconomia, além do que já foi dito, é constituída do mercado como enclave da realidade multicêntrica, e que, nesse paradigma, podem existir múltiplos critérios substantivos de vida pessoal e uma variedade de padrões de relações interpessoais. Na concepção do paradigma, o ser humano será incidentalmente um maximizador da utilidade, podendo se ocupar com o ordenamento de sua existência conforme suas próprias necessidades de realização. Além disso, nesse espaço social, o indivíduo não é forçado a se conformar inteiramente ao sistema de valores do mercado.

O paradigma paraeconômico pode ser entendido como dois vetores que se cruzam ao meio, formando um ângulo reto

(veja em Ramos, 1989, p. 141). Pensando em graus, o vetor vertical aponta, em sentido ascendente, para um espaço crescentemente prescritivo e, em sentido descendente, para um espaço com progressiva ausência de normas. Já o vetor horizontal, no sentido da direita aponta para uma orientação individual e no da esquerda, para uma orientação comunitária. O autor observa que os seis domínios do paradigma que foram tipificados (economia, isonomia, fenonomia, horda, insulação e anomia) devem ser considerados como tipos ideais no sentido weberiano. Além desses tipos, é possível conceber vários arranjos intermediários e mistos. A explicação de alguns detalhes específicos do paradigma é apresentada a seguir.

Orientação individual e comunitária. No mundo social visualizado pelo paradigma, há lugar para a realização individual livre de prescrições impostas, e essa realização tanto pode ocorrer em pequenos ambientes exclusivos quanto em comunidades de tamanho regular. Nesses lugares alternativos, ou espaços de existência, é possível fazer uma verdadeira escolha pessoal, tendo em mente a multidimensionalidade do ser humano. Ramos não reduz o indivíduo a um agente maximizador da utilidade, cuja “liberdade de escolha” se dá em atividades de comércio. Finalizando essa parte, reproduz-se um parágrafo importante para o entendimento deste tópico:

Em vez de proclamar a possibilidade de uma total integração das metas individuais e organizacionais, o paradigma aqui apresentado mostra que a realização humana é um esforço complexo. Jamais poderá ser empreendido num tipo único de organização. Como detentor de um emprego, o indivíduo é, geralmente, obrigado a agir segundo regras impostas. Contudo, em diferentes graus, tem ele variadas necessidades. Por exemplo, precisa participar da comunidade, da mesma forma que tomar parte em especulações que dêem expressão à singularidade de seu caráter. Os cenários adequados à satisfação de tais necessidades, embora em grande parte não estruturados, são até certo ponto modelados por prescrições

ou a que se chegou por consenso, ou que foram livremente auto-impostas. (RAMOS, 1989, 143). [Os grifos são meus].

Prescrição e ausência de normas. Para que se consiga a execução de qualquer trabalho, é preciso que haja a observância de normas operacionais. Há uma relação inversamente proporcional entre o caráter econômico do trabalho e a oportunidade de realização pessoal. Quanto maior a primeira, menos chances se tem de obter a segunda, isso porque há menor oportunidade de uma verdadeira escolha pessoal. Contudo, a teoria da delimitação não pretende a eliminação das prescrições do mundo social. Entende que elas são indispensáveis à manutenção e ao desenvolvimento do sistema de apoio de qualquer coletividade. No entanto, interessa-se pela delimitação dos domínios em que cabem tais prescrições, e nos quais podem até ser legitimamente impostas ao indivíduo, como na economia.

Agora, parte-se para a conceituação dos domínios do paradigma.

A *economia* é um espaço altamente ordenado e prescritivo, estabelecido para a produção de bens e/ou a prestação de serviços, e onde o mercado tende a se tornar a categoria predominante na ordenação da vida individual e social. Nesse contexto, razão é normalmente sinônimo de cálculo de conseqüências. É na economia que as pessoas detêm empregos e realizam trabalhos, raramente se ocupam. Esse fato se torna evidente quando se considera que o “trabalho é a prática de um esforço subordinado às necessidades objetivas inerentes ao processo de produção em si”, enquanto “a ocupação é a prática de esforços livremente produzidos pelo indivíduo, em busca de sua realização pessoal” (Ramos, 1989, p. 130). Já o emprego constitui um posto de trabalho formal junto a uma organização ou a uma pessoa, dentro do escopo do mercado. Os efeitos que o emprego exerce sobre a vida humana em geral são alienantes, transformando o ser humano em “vítima patológica da sociedade centrada no mercado” (Ramos, 1981, p. 98-108).

A *isonomia* (igualdade de normas) é um espaço em que todos os membros são iguais. É uma oportunidade para o exercício mais igualitário de vivência, exercitando-se a convivialidade. De acordo com Ramos, são cinco as características desse espaço. A primeira alude ao seu objetivo essencial de permitir a realização de seus membros, independentemente de prescrições impostas. As prescrições, quando inevitáveis, se estabelecem por consenso e visam contribuir para a boa vida do conjunto. A segunda característica é o caráter auto-gratificante do espaço, pois os indivíduos que nele livremente se associam desempenham atividades compensadoras em si mesmas. As atividades realizadas nesse contexto são promovidas como vocações, não como empregos, estando aí a terceira característica da isonomia. O quarto aspecto é a não diferenciação entre a liderança ou gerência e os subordinados. A isonomia é concebida como uma verdadeira *comunidade*, onde a autoridade é atribuída por deliberação de todos. Finalmente, a quinta característica refere-se ao seu tamanho. Se a isonomia aumentar de tamanho além de um determinado ponto, de modo a fazer surgir e desenvolver relacionamentos secundários e categóricos, eliminando os contatos face a face, ela necessariamente declinará, transformando-se numa democracia, oligarquia ou burocracia.

O espaço da *fenonomia* (do grego *phaineim* = mostrar) caracteriza-se como uma oportunidade para o exercício da realização pessoal. Esse sistema social tem caráter esporádico ou mais ou menos estável, iniciado por um indivíduo, ou por um pequeno grupo. A subordinação a prescrições formais é mínima, e a opção pessoal é máxima, constituindo-se como um ambiente necessário às pessoas para a liberação de sua criatividade, sob formas e segundo maneiras escolhidas com plena autonomia. Seus membros empenham-se apenas em obras auto-motivadas. As fenomenias são cenários sociais protegidos contra a penetração do mercado, e, portanto, os critérios econômicos são incidentais, em relação à motivação de seus membros. Apesar do interesse em sua individualidade, o membro desse espaço tem consciência social. Sua opção visa tornar outras pessoas sensíveis quanto a possíveis experiências que

são capazes de partilhar ou apreciar. Exemplos são as atividades relacionadas com as artes e alguns trabalhos intelectuais.

A *anomia*, a *horda* e a *insulação* são categorias anormais, que se regem pela marginalidade em relação ao sistema social. A *anomia* define as pessoas destituídas de senso social e vida pessoal. Elas não têm um norte para a sua vida. A anomia caracteriza a pessoa que perdeu o sentido da vida. A *horda* se refere ao sentido coletivo da anomia, caracterizado como um conjunto de pessoas sem rumo, sem sentido da ordem social. Na *insulação*, o indivíduo, diferentemente do anômico e dos membros da horda, está totalmente comprometido com uma norma que para ele é única. Considera o mundo social inteiramente incontrolável e sem remédio. Dessa forma, encontra ele um canto em que, de modo consistente, pode viver de acordo com seu peculiar e rígido sistema de crenças. O isolado se torna um alienado, no sentido político. Ele não perde um certo senso do social, mas quando o perde, se transforma em anômico.

LEI DOS REQUISITOS ADEQUADOS

Ramos afirma que a *lei dos requisitos adequados* é o tópico fundamental para uma nova ciência das organizações. Partindo da noção de delimitação (como exposta anteriormente), defende que uma variedade de espaços ou cenários diferentes é primordial para uma sadia vida humana associada.

Especificamente,

a lei dos requisitos adequados estabelece que a variedade de sistemas sociais é qualificação essencial de qualquer sociedade sensível às necessidades básicas de realização de seus membros [...]. (RAMOS, 1989, p. 156).

Cada pessoa, para expressar sua singularidade, necessita de diferentes espaços existenciais, exercitando suas dimensões em cada um desses espaços. Dessa forma, o sincronismo ou ajuste do indivíduo a uma sociedade cujo enclave social predominante seja o mercado (ou um outro enclave; a questão principal é a unidimensionalização) acaba por impedir a sua auto-realização.

Com o intuito de ilustrar o significado dessa lei, Ramos sugere um rápido exame de algumas dimensões principais dos sistemas sociais.

A *tecnologia* é uma parte essencial da estrutura de apoio de qualquer sistema social. Ela existe no “conjunto de normas operacionais e de instrumentos por meio dos quais se consegue que as coisas sejam feitas” (Ramos, 1989, p. 157). Portanto, qualquer sistema social possui uma tecnologia, seja ele uma igreja, empresa ou família.

O *tamanho*, isto é, o número de pessoas dos cenários sociais, influencia a eficácia e o caráter das relações interpessoais dos membros desses cenários. Ramos afirma que não há uma relação direta da eficácia de um cenário social na consecução de suas metas e na otimização de seus recursos com o aumento do tamanho. Na verdade, a crença de que possa existir uma relação direta entre eficácia e tamanho é proveniente da cultura, em que estamos imersos, do *quanto maior, melhor* (Ramos, 1989, p. 158). Os espaços fenonômicos são o menor tipo de cenário social concebível, podendo mesmo ser compostos por uma só pessoa, como no caso do ateliê do pintor, ou por um pequeno grupo. Os espaços isonômicos são cenários sociais de tamanho moderado, rigidamente intolerantes com desvios de extensão além de determinado limite, sendo esse limite a perda da possibilidade de se manterem relações *vis-à-vis*. Para os espaços econômicos, não há uma regra geral. As economias de caráter isonômico, como as cooperativas ou empresas auto-geridas, requerem tamanhos moderados. Já em economias convencionais, em que a divisão do trabalho, a impessoalidade e a especialização são imprescindíveis para a sobrevivência em um mercado em competição, o grande tamanho passa a ser um requisito necessário.

Cognição. A partir das idéias de Habermas, Ramos estabelece que os sistemas cognitivos podem ser classificados de acordo com seus interesses dominantes. O quadro abaixo faz essa relação.

Síntese das relações entre sistemas cognitivos e interesses dominantes

Elaborado pelo autor a partir dos fundamentos teóricos apresentados por Ramos (1989).

Segundo Ramos, pode-se concluir que a nossa sociedade, com a total abrangência do sistema de mercado, com o seu sistema cognitivo característico, pode invalidar os indivíduos para a ação como membros eficientes de fenomenias e isonomias. Para respeitar a multidimensionalidade do ser humano, os variados sistemas sociais devem proporcionar aos indivíduos condições adequadas a seus específicos e dominantes interesses cognitivos.

O *espaço* afeta e, em certa medida, chega a moldar a vida das pessoas. Ele pode nutrir ou dificultar nosso desenvolvimento psíquico, em nossa singularidade como pessoas. Os espaços, denominados por Osmond (*apud* Ramos, 1989, p. 164) respectivamente espaços sócio-afastadores e sócio-aproximadores, podem manter as pessoas separadas ou facilitar e encorajar a convivialidade. Nas isonomias e fenomenias, prevalecem os espaços sócio-aproximadores. Devido à natureza de suas atividades, prevalecem nas economias espaços sócio-afastadores, embora, ainda que com alcance limitado, espaços sócio-aproximadores sejam também necessários em tais cenários.

O *tempo* é tratado separadamente do espaço apenas por um caráter didático, não significando que haja uma dicotomização de fato. As dimensões temporais do sistema social, do ponto de vista paraeconômico, são constituídas das seguintes categorias, expostas na figura a seguir. O *tempo serial* é o tempo quantificado e tratado apenas como mercadoria, ou um aspecto da linearidade do comportamento organizacional. Essa é a categoria trabalhada na teoria convencional de organização. As economias são os cenários sociais em que prevalece esse tipo de tempo. O *tempo convivial* não pode ser medido quantitativamente. É uma experiência de tempo em que aquilo que o indivíduo ganha em seus relacionamentos com as outras pessoas representa uma gratificação profunda pelo fato de ele se ver liberado das pressões que lhe impedem a realização pessoal. O tempo, em sentido serial, é esquecido. O domínio correspondente ao tempo convivial é a isonomia. O *tempo de salto* é a qualidade de tempo que o indivíduo experiencia em atividades criativas e de auto-desenvolvimento. O tempo de salto é o domínio da experiência simbólica, ocorrendo apenas quando o indivíduo consegue romper os limites do social. É um momento importante, de esforços criativos auto-gratificantes. O *tempo errante* é um tempo de direção inconsistente, em que as circunstâncias, em vez da própria vontade do indivíduo em relação a um propósito, é que modelam diretamente o curso de sua vida. Concretamente se pode pensar o tempo errante como o experimentado por pessoas anômicas ou quase anômicas, tais como mendigos, andarilhos, marginais e, em alguns casos, cidadãos aposentados e desempregados, ou ainda pessoas que preferem que seu tempo seja organizado por outra pessoa ou mesmo uma empresa, como as agências de turismo.

Essa tipologia do tempo visa desnudar sua unidimensionalização, que, de acordo com Ramos, é legitimada pelas teorias econômicas e organizacionais convencionais. A unidimensionalização do tempo consiste em um fator responsável pela deformação psíquica da maior parte das pessoas que vivem na sociedade de mercado. A seguir é exposto um quadro síntese das principais categorias até aqui analisadas nesta seção e que pode servir de ilustração da multidimensionalidade da teoria da delimitação.



Síntese das principais dimensões dos sistemas sociais associadas à teoria da delimitação

Elaborado pelo autor a partir dos fundamentos teóricos apresentados por Ramos (1989).

IMPLICAÇÕES

Resta discutir as principais decorrências da teoria da delimitação dos sistemas sociais e da lei dos requisitos adequados para a qualidade de vida nas organizações. Contudo, duas observações prévias são pertinentes. Primeiramente, considera-se neste ensaio que há uma relação direta entre a qualidade de vida social e a possibilidade que os indivíduos possuem na sociedade de realizar seus potenciais. Isso significa que quanto maior é a possibilidade de realização das potencialidades humanas numa sociedade, necessariamente melhor é a qualidade de vida. Quanto à segunda observação, as considerações a seguir são no nível microssocial, mas se está ciente de que Ramos também considerou sua teoria no nível macrossocial e de políticas públicas. Dito isso, passa-se para as implicações.

A intenção primeira da teoria é para com a realização plena das potencialidades do ser humano, e, para isso, é condição *sine qua non* a variedade de ambientes organizacionais. Assim, é fundamental que o indivíduo exerça diferentes atividades em diferentes domínios, inclusive naqueles em que a economia possui caráter incidental; por isso, é importante que ele desfrute de experiências nos domínios da isonomia, da

fenomenia, da economia, e em suas formas mistas. O predomínio de qualquer um desses domínios na vida de um indivíduo significa que ele terá uma realização parcial de suas potencialidades e, conseqüentemente, uma qualidade de vida medíocre. Dito de outra forma, a *plenitude da existência humana* se perde se o indivíduo não considerar os assuntos fundamentais de sua condição humana em harmonia com a multiplicidade de domínios organizacionais. E como traduzir em prática a delimitação da dimensão econômica e a vivência de múltiplos espaços existenciais?

Em relação às empresas, sugere-se: não incentivar horas extras de trabalho, ou seja, que o começo e o final do expediente sejam respeitados, e não haja cobranças tácitas para que o funcionário avance em seu horário. Evitar o contato com o funcionário para tratar de assuntos da empresa quando ele não estiver em seu horário de trabalho. Ser cuidadoso com consultorias e programas de treinamento que tratem de cultura organizacional, liderança ou motivação, para que não aprofundem, em vez de delimitarem, a economia em detrimento dos outros domínios (lembrando sempre que a falta de motivação é a falta de sentido). Reconhecer a importância dos grupos informais, que são isonomias surgidas espontaneamente. Reconhecer que a empresa não pode satisfazer a todas as necessidades do funcionário, principalmente às relacionadas à busca do sentido de sua existência, e que, portanto, a exigência de dedicação integral à empresa é um prelúdio para disfunções psíquicas. Criar ambientes adequados de convivência social no interior das empresas, dando especial atenção à estética.

Como as economias, isonomias, fenomenias e suas formas mistas se caracterizam por seus estilos específicos de vida, é possível aceitar que o indivíduo possa exercer a delimitação na ordenação de sua existência justamente modificando seu estilo de vida, levando em conta a diversidade de domínios. É primordial que os membros da organização tenham ciência de que ela, a organização, não pode suprir todas as suas necessidades existenciais, e reservem parte de sua energia física e mental para se dedicarem a outras atividades sem fins econômicos. Também podem ser citados movimentos atuais como o

slow cities, slow food e slow sex, que procuram ser alternativas à vida social centrada no mercado, e têm como categoria principal de contestação o tempo, conseguindo enxergar outras subcategorias além do tempo serial, conforme discutido neste ensaio. Além disso, a Internet passou a ser um campo rico de experiências, com suas comunidades virtuais, páginas pessoais, *blogs* e comunicadores como o MSN, que parecem ser isonomias e fenonomias virtuais (se é possível utilizar esse termo) que podem suprir a necessidade desses espaços na sociedade real.

Para finalizar, a fadiga, o estresse, a depressão, os distúrbios do sono, a dependência química e outras disfunções psicológicas e físicas podem ser em grande parte resultado da sincronização da vida humana a um único sistema social, que é apenas parte de um todo, mas que roga ser *hólos*. O modelo que Ramos propõe dá ao indivíduo a possibilidade teórica de avançar na constituição de organizações que considerem o ser humano como aquilo que ele é: único e de múltiplas dimensões. E como disse uma senhora certa vez: “o mundo só é bonito porque tem de tudo”. Talvez Ramos concordasse com ela. A monotonia – seja ela qual for – não gera beleza.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARENDE, H. *A CONDIÇÃO HUMANA*. RIO DE JANEIRO: FORENSE-UNIVERSITÁRIA, 1983.

RAMOS, A. G. *ADMINISTRAÇÃO E CONTEXTO BRASILEIRO: ESBOÇO DE UMA TEORIA GERAL DE ADMINISTRAÇÃO*. 2. ED. RIO DE JANEIRO: FGV, 1983.

RAMOS, A. G. *A NOVA CIÊNCIA DAS ORGANIZAÇÕES: UMA RECONCEITUAÇÃO DA RIQUEZA DAS NAÇÕES*. 2. ED. RIO DE JANEIRO: FGV, 1989.

RAMOS, A. G. *MODELOS DE HOMEM E TEORIA ADMINISTRATIVA. CADERNO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS; SÉRIE MONOGRÁFICA*. CURITIBA: PUC-PR, 2001. TRADUÇÃO DE FRANCISCO G. HEIDEMANN.

SALM, J. F. *PARADIGMAS NA FORMAÇÃO DE ADMINISTRADORES: FRUSTRAÇÕES E POSSIBILIDADES. UNIVERSIDADE & DESENVOLVIMENTO*, FLORIANÓPOLIS, v. 1, n. 2, p. 18-42, 1993.

SERAFIM, M. C. *SAÚDE MORAL DAS ORGANIZAÇÕES: UM DIÁLOGO ABERTO*. IN: GONÇALVES, A.; GUTIERREZ, G. L.; VILARTA, R. (ORGS.). *GESTÃO DA QUALIDADE DE VIDA NA EMPRESA*. CAMPINAS: IPES EDITORIAL, 2005. p. 105-122.