



A Gestão Contemporânea está Doente?



MARIA ESTER DE FREITAS
PROFESSORA TITULAR DO DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO GERAL E
RECURSOS HUMANOS DA EAESP/FGV

À GUIA DE INTRODUÇÃO: SINAIS DOS TEMPOS

- A** – Em março de 2001, a empresa Danone, gigante francesa do setor de alimentação, demite 2500 empregados, após a reestruturação de uma fábrica de biscoitos e o fechamento de duas fábricas em Calais e Ris-Orangis (França). Todas as unidades tinham bons desempenhos e eram rentáveis, mas o presidente do grupo decidiu fazer um “plano ofensivo de demissões”, para “antecipar-se às evoluções do mercado”. (De Gaulejac, 2005:134). Até então, não se tinha notícia de demissões em massa preventivas...
- B** – Também em março de 2001, o presidente da Marks & Spencer anuncia o fechamento de 38 lojas na Europa. As ações da empresa sobem 7% no mesmo dia e rende 2 bilhões de libras aos acionistas. O presidente ganha pelo seu desempenho um bônus equivalente a 1,2 milhões de euros e 15 milhões de euros em ações. Em entrevista ao jornal *The Guardian* afirma: “era a única

decisão que fazia sentido". Alguns dias depois, em outra entrevista, diz que não foi suficientemente pago por fazer aquele trabalho tão duro. (De Gaulejac, 2005:120).

- C** – A Enron era, até o final dos anos 1990, o modelo da nova empresa americana aproveitando as novas chances abertas pelo fim da regulamentação do setor energético. Revelou-se, a seguir, o maior escândalo corporativo americano, envolvendo outras grandes e reputadas empresas de auditoria, análise de riscos e bancos, que mascaravam números para elevar bônus de seus executivos. O golpe varreu os fundos de pensão de seus funcionários aplicados na empresa e também transformou em pó os investimentos dos acionistas (ações que valiam US\$89 passaram a ser vendidas a US\$0,30). As relações incestuosas com o governo ficaram expostas e a “contabilidade criativa ou a violência aos números” entrou para o dicionário dos eufemismos. Alguns desses executivos hoje reclamam judicialmente indenizações monstruosas como recompensa pela gestão catastrófica e danos morais! (Fox, 2003; Stiglitz, 2003).
- D** – O mais recente KILM (Key Indicators of the Labour Market), da Organização Mundial do Trabalho, atualizado em dezembro/2005, aponta que o crescimento econômico mundial não tem sido seguido da criação de empregos e tem fracassado em reduzir a pobreza. Metade dos trabalhadores no mundo não ganha o suficiente para sair da linha de pobreza, estimada em US\$2 por dia. (www.kilm.ilo.org). Se fizermos as contas brasileiras, considerando o novo salário mínimo, de R\$350,00 e o câmbio a R\$2,2 /US\$1, o nosso assalariado terá US\$5,3 por dia; caso ele não tenha um emprego mínimo e viva do programa Bolsa-Família (a R\$100 por mês, mesmo câmbio) ele terá US\$1,5 por dia...
- E** – Pesquisa realizada pela empresa de consultoria Towers Perrin e publicada pelo jornal O Valor Econômico (16.01.2006), revela que os presidentes das empresas

no Brasil receberam, em média, salários 38,8 vezes maiores que a média de seus empregados em 2005. Uma das maiores diferenças registradas no mundo, cuja média é de 18,5 vezes. O Brasil perde apenas para o México, com média de 44,4 vezes. A pesquisa foi realizada em 26 países entre as companhias com faturamento superior a US\$500 milhões. Uma parte desses salários é variável, composta de bônus e ações.

- F - Sobre o local flexível de trabalho e a disponibilidade irrestrita do empregado, diz Mair (2005:51): *“Com a sua mobilização irrestrita, o desempenho do ‘funcionário empresarial’ reside sobretudo em estar disponível o tempo todo ‘a serviço da empresa’. É óbvio que a dissolução espacial também permite aumentar o número de horas trabalhadas. Assim, a Intel, que equipou 80% dos seus funcionários com computadores móveis, se refere com orgulho ao ‘impulso de produtividade’ alcançado com isso. Uma pesquisa interna demonstra que os funcionários móveis trabalham em média onze horas semanais a mais que os seus colegas sediados na empresa”*.

Esses pontos ilustram a discussão que pretendemos empreender nesse ensaio, no qual questionamos o papel hegemônico dos valores econômicos nas sociedades modernas, o ambiente organizacional que tem sido gerado por essa primazia das empresas na vida social, um modelo de gestão que parece ser contra o humano e o trabalho, embalado pela poderosa metáfora da guerra e da sobrevivência. Alinhavamos não propriamente uma conclusão, mas a possibilidade de desenvolvermos formas de gestão mais humanas e responsáveis.

Este estudo tem, pois, um caráter exploratório interdisciplinar e se beneficia, sobretudo, das contribuições dos Estudos Organizacionais, da Economia, da Psicossociologia e da Sociologia. Ele está estruturado em torno de quatro idéias-chave: a onipresença da gestão econômica da sociedade, as suspeitas que pesam sob o ambiente organizacional e a utilização do imaginário da guerra para justificar a degradação do

humano, as tentativas discursivas que buscam motivar os sobreviventes organizacionais e, por fim, advogamos em favor de uma gestão que considere o humano não um recurso, mas um fim em si mesmo.

O CARÁTER ONIPRESENTE DA GESTÃO ECONÔMICA DA SOCIEDADE

A queda do muro de Berlin marca oficialmente a falência da proposta socialista, e, conseqüentemente, afirma o capitalismo como o melhor modelo de desenvolvimento econômico. As duas últimas décadas têm sido pródigas de exemplos da adoção das leis de mercado e da ideologia neoliberal como o remédio para todos os males econômicos ou não em vários países. Exceto algumas raríssimas exceções, o mundo de hoje é inegavelmente capitalista.

Paralelo a esse movimento, e de um modo geral, o Estado tem sido colocado em xeque quanto à sua capacidade de debelar o desemprego, seja ele estrutural, seja ele conjuntural ou aleatório, através de políticas públicas eficientes e/ou planos de desenvolvimento nacional que melhorem as expectativas da população a este respeito. Pior ainda tem sido a sua performance em relação à seguridade social e a qualidade dos serviços públicos. Face estas dificuldades, o Estado, cada vez mais desacreditado, tem sido cobrado a se modernizar, a reduzir o seu déficit, a oferecer melhores serviços e a exercer com mais rigor o seu papel de regulador. O que vemos, então, é um Estado que aumenta impostos ao mesmo tempo em que assume as formas de gestão e os valores consagrados no setor privado, como se a Administração Pública fosse da mesma natureza e tivesse os mesmos objetivos da Gestão das Empresas.

Áreas como a Educação e a Saúde, por exemplo, têm sido geridas sob a lógica da empresa e cada vez mais os governos as consideram importantes somente como temas para as suas campanhas eleitorais, isso não apenas no Brasil, mas igual-

mente a meio mundo afora. A própria Política se transforma em gestão de índices econômicos e financeiros, ou seja, o que deveria ser um projeto político de uma nação reduz-se aos seus aspectos econômicos, como a taxa de crescimento, a geração de empregos, o nível das exportações, a atração de capital estrangeiro, o respeito aos humores do mercado etc. Os cidadãos são reduzidos ao papel de contribuintes e de clientes de serviços públicos...

Os presidentes das nações cada vez mais viajam para promover a indústria nacional e para vender os produtos com a sua bandeira ou negociar em nome de um ou outro setor de sua economia... Assim, num certo sentido, eles têm se transformado em vendedores de luxo; não é incomum que as comitivas presidenciais tenham hoje em dia mais representantes do setor empresarial que propriamente políticos e diplomatas... É a gestão da coisa pública e das relações exteriores reduzidas ao fechamento de contratos! Certamente cuidar da economia é um aspecto indispensável tanto para um país quanto para o indivíduo, porém a vida de um e de outro é maior e mais complexa que a economia pode dar conta. Quando a ex-ministra da economia brasileira no governo Collor, Zélia Cardoso, cometeu o ato falho ao dizer em voz alta que “o povo é só um detalhe”, ela sabia exatamente do que falava, ainda que não fosse politicamente correto e de bom tom assumir tal lógica frente às câmeras de televisão.

Privatizações e reengenharias foram realizadas no Brasil, e em todo mundo, ao longo dos anos 1990 e ainda não se pode dizer que esses processos estejam totalmente concluídos. Ainda nesse período, aumentou a interdependência das economias entre países, decorrente do processo de globalização aliado ao uso intensivo de tecnologias de informação, que permitem acelerar processos de integração financeira e de circulação de informações, de bens e serviços. Essas mudanças velozes tiveram como conseqüência imediata uma bela elevação nos índices da produtividade de todos os setores da economia. As empresas passam a figurar como as principais protagonistas para resolver os problemas nacionais especialmente através de exportações e da criação de empregos. Con-

quanto a criação de empregos esteja em aberto, o fato é que a forma de gestão das empresas é assumida como a única maneira correta de se administrar (voltamos ao pensamento taylorista básico?) e assim as empresas têm a sua imagem revalorizada, assumindo o papel de ator principal da sociedade (Enriquez, 1992).

Porém, nem tudo é calmaria nesse reino dourado. Fala-se de crise durante todo esse tempo. Que crise? Que tipo de crise? Econômica, respondem altas vozes... mas, como existe uma crise econômica se a riqueza mundial tem aumentado galopantemente nos últimos anos e os índices de produtividade têm batido todos os recordes? Já há algum tempo, diversos estudiosos se debruçam sobre o sentido dessa tal crise, sobre o qual tivemos a oportunidade de analisar a partir de diferentes perspectivas (Freitas, 1999). Retomamos alguns daqueles argumentos, porém com novos olhares (Castoriadis, 1990 e 1996; Enriquez, 1992 e 2002; De Gaulejac, 1994 e 2005).

Segundo Castoriadis (1990 e 1996), existe visivelmente uma crise no processo de identificação dos indivíduos; ela é em grande parte devida à perda de valores tradicionais e à primazia dos valores econômicos, que transforma a vida social num cassino, a sociedade num festival de *lobbies* e o indivíduo num tipo que vale pelo que ganha. O autor acredita que socialmente falando não existe hoje uma auto-representação da sociedade, que seja partilhada pelos indivíduos que dela fazem parte e forneça-lhes um sentido de mundo e de vida. Ora, adverte, é patente que o processo identificatório passa por vínculos que não existem mais na sociedade ou estão eles mesmos em crise; se a crise atinge um elemento central da hominização social, é porque esta crise é global. Não apenas uma crise de valores, mas uma crise das significações imaginárias dessa sociedade no seu conjunto. Toda sociedade cria o seu próprio mundo justamente ao criar as significações que lhe são específicas.

A mitologia do progresso está em ruína e o único modelo que se apresenta à sociedade é o do indivíduo que ganha mais, mas esse “ganhar mais” está quase totalmente dissociado de toda função social e mesmo da legitimação interna do siste-

ma. Do ponto de vista estritamente do capitalismo, o sucesso desse jogo não tem nenhuma finalidade, pois a relação mais estreita que deveria existir entre o trabalho realizado e a recompensa está rompida. O sistema capitalista ainda se beneficia de modelos sociais de identificação produzidos anteriormente, porém valores como o mérito, o trabalho, a honra, o prestígio, a honestidade, a integridade, a responsabilidade, o cuidado no trabalho e o respeito aos outros estão sendo rapidamente desvalorizados em prol de um único valor: o dinheiro e, com ele, a insignificância da vida social (Castoriadis, 1996). As estratégias financeiras e a remuneração dos executivos das grandes empresas, acima mencionadas, são exemplos do divórcio entre o que se produz e o que se ganha, que encontra paralelo nas celebridades instantâneas do Big Brother, nos astros dos esportes ou nas estrelas em passarela, regamente pagos.

Também para Enriquez (1992 e 2002), o axioma de Walras, segundo o qual tudo se vende e tudo se compra, é o retrato de nossa sociedade, de onde deriva a possibilidade da corrupção generalizada, favorecendo tanto os grandes quanto os pequenos delitos e fraudes. Uma impulsão nova foi dada pela predominância contemporânea das estratégias financeiras (a criação do dinheiro pelo dinheiro) sobre as estratégias industriais que visam o desenvolvimento. Assiste-se ao aumento do papel predominante dos acionistas e dos titulares de fundos de pensão em relação aos trabalhadores e administradores, à globalização das trocas que beneficiam aos países ricos, aos avanços tecnológicos dos países ricos que deixam outras nações na sua dependência e sem resistências. Enriquez (2002) vê como as conseqüências coletivas desse processo: a dissolução do vínculo social, a exclusão ou a “desafiliação” social de que fala R.Castel, a competição exacerbada, a pilhagem do planeta, o enfraquecimento dos sindicatos e movimentos sociais, ao mesmo tempo em que a importância das empresas cresce a ponto de eles quererem ser “as instituições divinas”.

O antigo “exército de reserva” do capital tinha a esperança de poder um dia voltar a trabalhar, mas não podemos dizer isso hoje para os milhares de excluídos do sistema produ-

tivo e que são eliminados todos os dias pelas empresas que incorporam as novas tecnologias; afinal, essas empresas do-
bram de valor imediatamente quando demitem ou quando
aumentam de tamanho através de fusões e aquisições, sempre
seguidas de demissões. Neste novo capitalismo, o desemprego
parece ser a solução mais rápida para a valorização de ações.
Pode-se pensar em algo socialmente mais perverso?

Para De Gaulejac (2005), nesses últimos tempos tem-
se firmado a idéia de que todos os remédios para a crise são de
natureza econômica, ou seja, espera-se que a economia dê
respostas para problemas que tocam a própria essência e a
significação do que constitui uma sociedade. Tudo se passa como
se a sociedade inteira devesse estar a serviço da economia; a
economia política transforma-se em gestão econômica, com a
sua contabilidade e os seus cálculos sem maiores considera-
ções humanas e sociais.

A gestão em si não é um mal, é legítimo se organizar
o mundo, racionalizar a produção, se preocupar com rentabi-
lidade, porém o que não se pode esquecer é de condicionar
essas preocupações à melhoria das relações humanas e da vida
social; é preciso se repensar os fundamentos do contrato social
para que a economia não venha a se desenvolver contra a
sociedade. O autor também menciona o fato de as estratégias
de produção estarem cada vez mais sendo submetidas à lógica
meramente financeira, que privilegia a rentabilidade e legiti-
ma o vale tudo. A globalização, ainda, coloca o capital contra
o trabalho, que favorece a concorrência alhures, naturaliza a
mudança de empresas para outros países, facilita a circulação
de capitais, aceita paraísos fiscais e jurídicos, tolera a especu-
lação e certas formas de delinqüência financeira e deixa o
desemprego como herança local (De Gaulejac, 2005). Essas
escolhas, que influenciam fortemente a vida social, não são
objeto de um debate público, não são, pois, questionadas na-
quilo que afeta o social, como se o aspecto econômico tivesse
vida própria e não devesse nenhuma satisfação à sociedade.
Nesse sentido, legisla quem não tem o direito de fazê-lo.

Ora, fala-se em maior liberdade econômica para os
mercados de capital, de produtos e do emprego, como se hou-

vesse equivalência entre dinheiro, mercadorias e seres humanos. O mercado de trabalho não é e nem nunca será igual aos demais e a circulação de homens, se ocorrer, não se dá ou dará da mesma forma que a de mercadorias ou a de dinheiro; os humanos não são coisas e nem capital. A linguagem econômica e financeira vai referir-se aos números, a valor agregado, a rentabilidade, a margens, evolução de bolsas etc. A linguagem dos humanos será: o seu emprego, a sua sobrevivência, a sua vida concreta, o seu salário; não existe equivalência entre esses termos. O mundo das finanças é um mundo sem memória, cuja linguagem é desvinculada da vida concreta dos atores e daí distorce a realidade. Urge se pensar numa gestão que considere o equilíbrio entre os três mercados (capital, produtos e emprego) e não uma que considere como importante apenas um ou dois deles.

Isto posto, o que nos parece que está sendo esquecido é que a empresa, tal como uma construção social e como um recurso do social, é ela que é uma produção humana e não o contrário, como querem os manuais de gestão que tratam o homem como um fator e um recurso. A finalidade da atividade humana não é a de explorar recursos para produzir maiores lucros para as empresas; a atividade humana tem como finalidade produzir a sociedade, o vínculo social e as instituições que lhe dão corpo. A sociedade inteira está sob pressão diante esta competição generalizada e suas conseqüências: luta para continuar lutando, estigma de perdedor, homens descartáveis, hiperativismo, stress generalizado, demanda insatisfeita por reconhecimento, banalização da violência, os ejetados do mundo do trabalho, a precariedade da vida e a degradação das condições de trabalho e do meio ambiente.

A luta por vagas substitui a luta de classes e o sentimento de pertença ao coletivo social se esvai, dizem De Gulejac & Léonetti, (1994). E... Quem pagará esta conta?

A GUERRA E O AMBIENTE ORGANIZACIONAL

Muito se tem falado em guerras ultimamente. Tanto da guerra real, entre povos e nações, como também da guerra imaginária, simbólica e metafórica. Uma metáfora é um recurso de linguagem em que se usa uma coisa para representar uma outra; uma maçã não é uma mera fruta, mas a sedução, o pecado...

A guerra é uma poderosa metáfora porque ela atinge o âmago da questão de vida e morte e justifica qualquer atitude para garantir a sobrevivência, que é o primeiro dever e direito de qualquer pessoa. A guerra ainda dá suporte para a criação e a legitimação de um simbolismo muito peculiar, que com a sua orientação específica, determina as escolhas e as conexões das redes simbólicas, que se traduzem no sentido do indiscutível. Se estamos em guerra, não há como fugir: é pegar nas armas, montar as defesas, se apropriar de recursos, definir as estratégias, articular as alianças e partir para a briga.

Uma guerra tem sempre a possibilidade de autonomizar-se, de bastar a si mesma, de possuir a sua própria lógica, a sua própria finalidade e a sua própria inércia. Ou seja, ela tem a “sua razão de ser” ou a “sua razão de Estado”. Numa guerra autorizam-se determinados comportamentos que não seriam utilizados em tempos de paz; afinal, a guerra é uma exceção e, como toda exceção que se preza, as fronteiras merecem um tratamento menos rigoroso em nome de se evitar um “mal maior”; só os olhos do guerreiro podem enxergar o que lhe ameaça e incentivam-no a passar por cima de certos limites.

De Gaulejac (2005) nos lembra que a guerra econômica substituiu a guerra fria. O mundo econômico tornou-se um campo de batalha e o concorrente é o inimigo. A conquista do outro é o único meio de sobreviver e nesse imaginário poderoso toda moral pode ser abrandada ou mesmo suspensa; tudo é permitido. A guerra permite matar, desculpar os exces-

não quer ser tratada como uma mercadoria. Felizmente, algumas reações começam a surgir.

Cada vez mais o Direito substitui a Moral. Não é de todo difícil de compreender que se a guerra “autoriza” implicitamente o que é repreensível moralmente, a Lei precisa vigorar para dizer quais são as regras do jogo, com que armas as partes podem duelar, quem são os árbitros e que compromissos se espera tanto do vencedor quanto do perdedor. As próprias empresas precisam de um certo nível de confiança para funcionarem a contento; um ambiente de desintegração, em que cada um faz a sua regra, marcado pela desconfiança, pela espionagem, pela quebra de contrato, pela corrupção, pela falta de responsabilização dos faltosos, gera conseqüências mortíferas para as empresas e para o tecido social. A desonestidade endêmica é, em princípio, nociva a todos e deve ser tratada com rigor.

Vimos recentemente, no último fórum econômico em Davos, que alguns mega-investidores internacionais não consideram, no momento, o Brasil como uma boa aposta para os seus negócios em função dos recentes escândalos na política brasileira. Olhos fechados aqui, mas abertos por lá, têm interpretação inequívoca e pragmática. Conquanto as nossas taxas de juros remunerem muitíssimo bem os investimentos financeiros, não é negligenciável o papel exercido pela imagem institucional do país, ainda que possamos ser céticos em relação ao peso de declarações desse tipo quando sabemos todos que as opções concorrentes apresentam taxas de crescimento bem mais atraentes (China e Índia). De qualquer forma, é importante vigiar para não ser drasticamente punido por um prazo indeterminado.

Os estudos organizacionais vêm dando a sua contribuição a esta empreitada contra os desmandos nas organizações e passou a usar alguns termos bastante fortes, que denotam a péssima qualidade do ambiente que tem sido produzido pelas empresas: mau comportamento (Ackroyd & Thomson, 1999), predadores organizacionais (Mokhiber & Weissman, 1999), sabotagem (Sprouse, 1992), assédio moral (Hirigoyen, 1998 e 2001), perversidade organizacional (Freitas, 2001), humilha-

ção (2001), sadismo organizacional (Schönberck, 2003), violência nas organizações (Linstead & Höpfl, 2003) etc.

Fazemos uma crítica cerrada ao mau comportamento das empresas, particularmente no que se refere à gestão de pessoas, seja em relação às exigências desmesuradas do controle sutil e sedutor repassado através da cultura da organização (Freitas, 1999), seja em relação ao ambiente interno de competição mortífera, que cria e alimenta condições para as iniquidades e desrespeitos como os casos de assédio moral (2005), ou, ainda, em relação à postura perversa de setores de recursos humanos quando dos momentos de demissão (Freitas, 2006).

As organizações em geral, e as empresas em particular, não podem se eximir das suas responsabilidades por um clima interno nojento ou por uma qualidade de vida no trabalho arruinada. Aliás, temos claro que qualidade de vida é o resultado bom ou ruim de um conjunto de fatores presentes no ambiente organizacional, sejam eles objetivos ou subjetivos. As organizações constroem determinadas condições que favorecem o desenvolvimento de comportamentos reprováveis e imorais, além de serem negligentes quando eles ocorrem, particularmente se o autor desse comportamento for responsável por bons desempenhos de metas. Quando indignidades ocorrem no interior das organizações, são elas que devem ser interrogadas, e não apenas se atribuir a um desvio de comportamento individual.

Especialmente o caso de assédio moral, esta prática corrosiva e demolidora da vida psíquica alheia, consideramos algumas das condições organizacionais facilitadoras de sua ocorrência: a) uma cultura e um clima organizacional fortemente permissivos e complacentes, insuflados pela desconfiança e pela competição exacerbada; b) hierarquias supervalorizadas e padrões de autoridade inquestionáveis; c) processos de reestruturação feitos sem transparência e que fomentam o clima de ameaça generalizada; d) processos de expatriação de profissionais sem a devida comunicação com a unidade de destino; e) processos de repatriação profissional que não integram a experiência vivida à carreira; f) duplicidade de cargos em processos de fusão ou de aquisição que não são

negociados antecipadamente; g) entrada de profissionais mais jovens e mais qualificados que a gerência do setor ao qual será lotado; h) estágios e programas de *trainées* mal definidos e sem coordenação; i) o cultivo da indiferença e da insensibilidade ou que naturaliza ofensas como parte de qualquer cardápio organizacional; j) uma área de recursos humanos que se preocupa em seguir os modismos e acaba aderindo a pacotes malfeitos, que agredem a dignidade humana em nome de uma pseudo-cientificidade de métodos de seleção e avaliação de desempenho.

Muito já se falou sobre os limites da discussão ética nas empresas e cada vez fica mais claro que o assunto foi banalizado porque foi transformado em mais uma ferramenta de gestão de marketing e administração de imagem institucional. Como diz Comte-Sponville (2004), é no mínimo curioso ver uma virtude que faz ganhar dinheiro! Já empreendemos essa discussão anteriormente (Freitas, 1999, 2005 e 2006) e não voltaremos a ela.

Contudo, reafirmamos que uma ética fundada na aparência, que prega um discurso idealizador mentiroso, não pode dar conta dos sérios problemas que a consciência dos homens nas organizações deve enfrentar cada vez com maior frequência. Ademais, consideramos relevante pensarmos em termos de uma saúde moral das organizações, que definimos como sendo uma permanente atitude crítica por parte das empresas e de seus membros em relação às suas próprias práticas internas e externas, que conferem um sentido de justiça, dignidade e integridade aos seus comportamentos para com os seus funcionários, seus concorrentes e a sociedade na qual estão instaladas. Não precisamos fazer aos outros mais que queremos que eles nos façam, é simples assim.

O DISCURSO. ORA, O DISCURSO...

O universo social se sustenta sob uma base abstrata, formada pelo imaginário, as idéias, as ideologias, as tradições e os discursos; e, sob uma base concreta, no qual se desenvolvem as práticas e as ações.

Toda organização elabora uma estética própria que é repassada através de sua cultura. O que aqui chamamos de estética é um gestual e um verbal que se expressam de forma significativa, integrada e aparentemente harmoniosa. Essa estética passa a imagem de coesão, de participação, de consenso, de um projeto comum importante, em torno do qual os membros de uma organização podem encontrar um sentido de missão. Ela configura uma certa unidade para o próprio grupo e funciona como um envelope protetor.

Sabemos que toda organização desenvolve, com o tempo, uma cultura própria, que se alimenta dos valores sociais circundantes e de suas particularidades como microcosmo organizacional. Assim, todo o grupo nas organizações acaba desenvolvendo: uma visão de mundo e de seu lugar nesse mundo, partilhando uma linguagem e categorias conceituais, definindo as fronteiras que demarcam o grupo e os critérios de inclusão nesse grupo (também os de exclusão), estabelecendo formas de se lidar com as relações inter-pessoais, determinando critérios de distribuição de poder, definindo o que é o sucesso e quais são as recompensas e punições. Toda organização também tem os seus valores e os seus tabus, embora estes últimos raramente sejam assumidos. É a esse conjunto de definições que chamamos objetivamente de cultura organizacional.

Toda organização, através dessa cultura, irradia um imaginário, ou seja, idéias e símbolos que atuam como elementos de ligação no grupo e dão a ele um sentido de identidade e uma certa idéia de projeto comum a se aderir. As grandes empresas acabaram por desenvolver mensagens de um imaginário comum, que acaba tendo a força de uma verdade soci-

al, cujos efeitos e desdobramentos psicossociológicos já tivemos a oportunidade de analisar (Freitas, 1999).

As grandes empresas se dizem cidadãs, que buscam a excelência e a ética, que se preocupam em ser uma comunidade jovem e feliz para os seus membros, em que o trabalho é prazeroso e lúdico. Mais recentemente foram incluídos dois outros itens: o tempo é um inimigo a ser derrotado e somos todos cidadãos do mundo, portanto devemos desenvolver ao máximo o nosso potencial de mobilidade e usar o tempo a nosso favor. Esse imaginário é repetido seguidamente através de um discurso vigoroso e articulado com outros elementos de reforço cultural.

Buscando compreender quais eram os grandes temas dos discursos organizacionais das empresas multinacionais instaladas no Brasil, particularmente desenvolvidos na área de recursos humanos e que buscavam captar a subjetividade dos indivíduos, Siqueira (2004) realizou um amplo estudo a partir de reportagens feitas pela revista Exame, uma das mais respeitadas na mídia especializada em negócios no Brasil, durante o período de 1990 a 2002. Foi um período de grandes transformações econômicas, sociais e organizacionais, portanto foi muito revelador conhecer as mensagens que atravessaram a década das reengenharias, da globalização e do uso intensivo de internet.

A análise realizada considerou os seguintes pressupostos: a) as empresas exercem um papel fundamental no desenvolvimento do indivíduo e da sociedade; b) as empresas estão permeadas por jogos de poder e de desejo nas relações de trabalho, em um ambiente caracterizado pela assimetria de poder; c) as empresas consideram os recursos humanos como os seus principais ativos, buscando constantemente a adesão do indivíduo aos seus valores e objetivos; d) as empresas fazem uso da gestão afetiva que se soma a outras formas de controle organizacional; e) o discurso em recursos humanos está permeado de intenções pouco claras e sem uma dimensão crítica de suas práticas.

Compreender o discurso de maneira crítica significa aceitar que determinado enunciado não se esgota no que ele diz explicitamente, que existe uma face oculta que permite analisar as relações de poder e de dominação vivenciadas nas organizações. Daí decorre a dimensão ideológica de todo discurso, que naturaliza a relação de poder entre as partes e faz disso um mero dado da realidade organizacional. O resultado do estudo revelou alguns temas caros aos executivos de uma forma geral, portanto a variável Brasil influenciou bem pouco o que já é parte de uma cultura organizacional internacionalizada.

Os discursos mais freqüentes foram: a) o sucesso e o super-executivo ideal; b) o comprometimento dos funcionários com o grande projeto organizacional; c) os modismos gerenciais, as fórmulas mágicas e as últimas verdades saídas fresquinhas da imaginação dos consultores e gurus; d) a participação como algo concreto ao alcance de todos que querem se comprometer com as metas, a produtividade, a excelência e a missão da empresa, em que a união faz a força; e) a saúde no trabalho é uma preocupação visível através dos planos de saúde, redução das despesas médicas e quedas de produtividade devido a faltas. Não existe um questionamento se algumas das doenças podem ter sido produzidas pelo próprio trabalho e pela pressão cotidiana; f) as melhores empresas para se trabalhar e porque elas são as campeãs do interesse dos profissionais mais bem sucedidos do mercado. (Siqueira, 2004: 230-235).

No outro lado, temos a empresária Mair (2005), que argumentando de uma maneira incisiva e instigante, traça uma análise lúcida e responsável, perspicaz e refinada dos mecanismos de controle sutil que as empresas usam para elevar cada vez mais os índices de desempenho. Registramos que o controle não se define como menor apenas porque é mais sutil. Profunda conhecedora da sinuosidade das organizações, a autora denuncia as manipulações caras dos modismos gerenciais, as mensagens falaciosas e as mentiras institucionalizadas nos discursos, desmascara as culturas organizacionais sedutoras e prepotentes.

Tirando o véu de inocência que recobre a maior parte das políticas de recursos humanos nas grandes empresas, Mair acusa de empulhação o uso mágico da flexibilidade, na verdade um recurso para desculpabilizar a empresa e jogar a responsabilidade nas costas dos indivíduos, especialmente no caso de demissões. Cética, muito cética, ela diz aquilo que sabemos, mas que temos uma certa timidez em falar abertamente, mesmo na academia: não existe empresa humana, existe empresa que se preocupa com resultados; falar em emancipação e autonomia de empregados é uma bobagem que não resiste ao primeiro erro cometido por eles enquanto aprendem; na medida em que o ritmo de trabalho tornou-se mais acelerado, enlouquecedor e abusivo, o controle é internalizado e o funcionário torna-se o carrasco de si mesmo e é co-produtor de sua sobrecarga e sua exaustão. Quanto às empresas que se dizem o espaço da felicidade na terra e em que seus funcionários desfrutam de mordomias e festas, Mair diz que tudo isso é uma manipulação para aliviar a parte prejudicial do stress, e que esta é também uma forma de a empresa invadir mais ainda a vida privada dos seus funcionários, que já está sendo progressivamente esvaziada pela agenda de trabalho. Além do mais, a idéia de clube vai bem com a de equipe, mas só existe equipe para trabalhar e não para reivindicar algo. O coletivo se acabou, só existe o indivíduo.

Ainda segundo a autora, o fetiche da mudança implica na exigência de um perfil humano de camaleão que muda de acordo com os humores das bolsas de valores, permite que se separe o joio do trigo, ou seja, separar aqueles que reagem rapidamente dos que são lentos, cujo destino é o descarte, também por culpa própria. Aliás, as grandes empresas falam como se competência e conhecimentos não significassem absolutamente nada, ou melhor, é como se apenas a personalidade do indivíduo e o seu potencial de realização interessasse, afinal os conhecimentos estão ficando obsoletos cada vez mais rapidamente, daí o importante é a capacidade de aprender rápido, reagir rápido e esquecer rápido também... Nesse contexto, rapidez é a palavra que conta.

Em suma, podemos dizer que o discurso organizacional, que supervaloriza a ação, que constrói uma mitologia de sucesso, que insufla a adaptação permanente, que propõe novos desafios sempre, que julga excelência como uma posição mutável e não uma qualidade do supremo, tudo isso exige um alto preço do psiquismo do indivíduo à medida que busca dar-lhe um senso à sua vida, construir uma simbiose com a organização e com o seu projeto, fazê-lo querer sempre mais e sempre mais longe. O preço que o indivíduo paga é o da angústia e da culpa permanente, mesmo antes da perda deste laço.

Nunca é demais lembrar que uma organização não ama, não tem sentimentos, não tem desejos, não tem angústias, nem remorsos e nem esperanças. No entanto, ela é vivida pelo indivíduo como se fosse uma relação pessoal, na qual os afetos são possíveis e recíprocos; a própria exigência do sucesso encontra fundamento no desejo inconsciente de onipotência. A empresa oferece uma imagem de expansão e poder ilimitado, no qual o indivíduo projeta o seu próprio narcisismo. Ali, preso na ilusão de seu desejo, ele tem medo de fracassar e perder o amor da organização (Freitas, 1999).

O próprio discurso da qualidade embaralha as cartas e parece propor um significado evidente. Quem pode ser contra a qualidade? Mas, segundo De Gaulejac (2005), existe uma equivalência de termos. Vejamos: qualidade = excelência = sucesso = progresso = desempenho = envolvimento = satisfação de necessidades = responsabilização = reconhecimento = qualidade. Existe por trás do óbvio de cada termo uma significação circular, assim: excelente são os degraus e metas mais altas a cumprir; sucesso substitui o excelente e significa ganhar; envolvimento é chave para o sucesso; o progresso deve ser permanente e contínuo; o desempenho é a finalidade do supremo; a satisfação das necessidades do que é vendável e é sem limites; a responsabilização permite atribuir as culpas ao indivíduo “desnecessário” e o reconhecimento é o atestado do sucesso. A aparente neutralidade desses termos permite despersonalizar as relações e colocar distante a violência que reina no seio das empresas, particularmente no modelo de vida que condena o homem ao fracasso, o seu destino é a

exaustão e o descarte. É o que já chamamos de um “herói que nasce morto” (Freitas, 1999).

Numa época em que a lealdade foi condenada e as pessoas devem tratar a si próprias como um projeto a ser gerido, o desemprego é uma ameaça concreta na vida de todos nós. Existe a perda real do emprego, do salário, do meio de sobrevivência; existe, ainda, a perda do projeto da empresa no qual o indivíduo investiu suas energias amorosas. O que resulta da demissão é a necessidade de um longo trabalho psíquico, que consiste em uma desidentificação do trabalho coletivo, uma desidentificação da própria noção de sucesso profissional na empresa, uma angústia da separação e o medo do abandono; afinal, não se perde apenas um emprego, mas também uma parte de sua história de vida, de seu valor, o que pode ter o sentido de uma amputação do ego. No plano psíquico e social, a ruptura de uma atividade profissional pode se assemelhar à morte, além de engendrar a vergonha e a culpa, sentimentos de traição e impotência (De Gaulejac, 2005). Mas para empresas hoje, demissão é solução e não problema, o stress e a exclusão são considerados como “fatores externos”, isto é, eles dizem respeito ao indivíduo e não à empresa.

A memória das organizações costuma ser bastante seletiva em relação ao seu próprio discurso, que muda de acordo com os ventos e os tempos, e nesse sentido é bastante recomendável que aprendamos com elas algo sobre como devemos lidar com as suas palavras belas e, muitas vezes, vãs.

POR UMA GESTÃO HUMANA E RESPONSÁVEL

No nosso entender, um estudo crítico é um veículo portador de uma mensagem de respeito e de otimismo. Respeito porque se dá ao trabalho de se debruçar sobre um tema que é aparentemente aceito consensualmente, se dá ao trabalho de fazer uma escuta mais atenta e investigar as lacunas que não transparecem numa concordância rápida. É uma

mensagem de otimismo porque se nega a assumir que a vida social e suas instituições são becos sem saída ou que as organizações são perfeitas e têm sempre razão. O otimismo está, pois, em aceitar que as organizações são imperfeitas, mas que podem ser lugares melhores de se trabalhar, que é possível transformar as organizações em espaços em que o ser humano seja tratado com respeito e dignidade.

Chanlat (1992) nos lembra em seu importante artigo que o homem é uma unidade fundamental e indivisível: ele é genérico e singular; ativo e reflexivo; ser de palavra, de símbolos, de desejos e de pulsões e um ser espacial e temporal. A natureza e a essência do humano não é passível de ser convertida em elemento artificial, exceto por um exaustivo exercício de perversidade lógica.

De nossa parte, pensamos que um imaginário que tenta transformar o homem numa máquina ou num diamante, que é o mesmo que ser uma coisa ou um projeto, é muito mais radical do que aquele que tenta assemelhar o homem a um gato ou a uma planta. O computador, tão levemente usado para uma comparação que parece ser elogiosa ao homem, é em sua essência de uma estranheza maior que comparar o homem a uma bromélia ou a um pé de alface ou a um cachorro. Pelo menos, plantas e animais são vivos...

Usamos em nosso título a metáfora “doente” para chamar a atenção sobre alguns sintomas de um mal-estar profundo, e em certos casos já graves, derivados dessa lógica que tenta fazer do humano e do social uma peça enferrujada e incômoda, a reboque dos interesses da economia. A economia deve servir à sociedade e não o contrário; as organizações foram criadas para melhorar a vida dos homens e do social e não o contrário; as coisas são criadas para que o homem e o social possam exprimir a sua existência e a sua condição existencial individual e coletiva. O homem não é um projeto a ser gerido, não é um ativo a dar retorno, não é um capital que deve ser rentável; esses não são critérios apropriados para se falar de homens.

Uma gestão que parte do pressuposto que pessoas são ativos, são patrimônios, são recursos, são fatores, comete uma insanidade de base e tudo o que deriva dessa definição é degradante para o homem e para o social. Stalin foi o primeiro a dizer que os “homens são o nosso principal ativo”; hoje, executivos e professores de gestão adoram usar a frase e esquece de pensar o que existe por trás dela, o que ela oculta; sabemos o fim dessa história que transformou homens em coisas. A gestão não é algo intrinsecamente ruim, os pressupostos que estão por trás deste modelo de homem-coisa e sociedade-economia e política-números é que distorce o que existe de fundamental nessa construção social tão importante que são as organizações. É possível sim se pensar em uma economia, e em organizações, que favoreça o laço social, que valorize o bem-comum, que recupere o sentido do trabalho, que respeite o homem e o meio ambiente.

É disso que se trata quando falamos em sustentabilidade, palavra que está tão em voga e com sentido tão precário. Não pode existir um longo prazo sustentável se homens, sociedades e natureza são tratados como recursos exauríveis que devem apresentar retornos máximos no menor intervalo de tempo. Não podemos pensar em sustentabilidade ou qualidade de vida, exceto se barrarmos esta sanha de cálculo e mensuração, que transforma a existência humana apenas naquilo que é traduzível em números e coloca o desenvolvimento das empresas como um fim em si mesmo.

Freud (1920 e 1921) não estava pensando nem em empresa, nem em sustentabilidade, quando falou das pulsões e seus destinos. Quando disse que os homens travam uma luta permanente entre Eros e Tanatos, a vida e a morte. A pulsão de vida favorece o amor, a solidariedade, o vínculo social, a construção da civilização, do grupo, do afeto e do social. Ela implica também em perturbação, em rupturas, em mudanças e em conflitos. A Pulsão de morte, por seu lado, tende a repetição, à homogeneização, ao zero, a apatia, ao conformismo, ao nada. Nela, some o sujeito coletivo e sobra apenas o indivíduo e sua agressividade verso ao exterior (contra outros homens e contra a natureza). A pulsão de morte exerce, porém uma

importante função: nos lembra que podemos nos destruir a nós mesmos, que somos mortais, temporais e limitados. Assim também são as nossas criações, inclusive as organizacionais.

Acreditamos que é possível melhorar as nossas criações, recuperar alguns significados que estão sendo esquecidos e descartados. É possível se construir um paradigma social e humano que tenha mais consideração pelo outro, que respeite a dignidade humana individual e coletiva e que tenha a alegria em se estar junto. É possível se recuperar a confiança em nossas organizações, e aqui as escolas de gestão tem um importante papel: cultivar uma curiosidade para o desenvolvimento de um conhecimento em que o social e o humano sejam o fundamento maior; contribuir para criar uma forma de gestão de pessoas que de fato as respeite e uma visão de mundo que não transforme o meio ambiente na morte da galinha dos ovos de ouro.

Finalizamos chamando a atenção para o que Enriquez (1993) aponta como níveis de responsabilidade das empresas que podem ser contemplados numa outra ética: organizacionais (finalidades e objetivos), técnico-econômicas (melhor qualidade e custo), sociais (estruturas mais abertas que contemplem a participação e decisões socialmente responsáveis), políticas (consciência dos impactos e conseqüências de suas ações para o conjunto social), cívicas (impactos na vida da cidade), psíquicas (que respeitem a integridade do humano), morais (consciência de que o bem coletivo é mais importante que o individual).

Uma atitude crítica permanente, ou uma preocupação com saúde moral, pode ser um bom começo em direção às mudanças que podem transformar verdadeiramente as organizações e resgatar o sentido de um humano e um social inteiros. A continuar o caminho que estamos perseguindo, a cooperação e a solidariedade serão encontradas apenas na Antártida e na estação espacial internacional, mas lá não existe lugar para todos...

BIBLIOGRAFIA

ACROYD, S. & THOMPSON, ORGANIZATIONAL MISBEHAVIOUR, LONDON, SAGE, 1999

AUBERT, N. L'INDIVIDU HYPERMODERN, PARIS, SEUIL, 2005

AUBERT, N. LE CULTE DE L'URGENCE. PARIS, FLAMMARION, 2003

BALANDIER, G. LE POUVOIR SUR SCÈNES. PARIS, BALLANO, 1992

BARRETO, M. UMA JORNADA DE HUMILHAÇÕES. SÃO PAULO, PUC, DISSERTAÇÃO DE MESTRADO, 2000

CASTORIADIS, C. "LA CRISE DU PROCESSUS IDENTIFICATOIRE", CONNEXIONS, TOULOUSE, ÉRES, N.55, PP.123-136.

CASTORIADIS, C. LA MONTÉE DE L'INSIGNIFICANCE. PARIS, SEUIL, 1996

CHANLAT, J-F. "POR UMA ANTROPOLOGIA DA CONDIÇÃO HUMANA NAS ORGANIZAÇÕES". IN: CHANLAT, J-F, O INDIVÍDUO NA ORGANIZAÇÃO – DIMENSÕES ESQUECIDAS. SÃO PAULO, ATLAS, 1992, VOL.I, PP. 21-44

COMTE-SPONVILLE. A. LE CAPITALISMO EST-IL MORAL? PARIS, ALBIN MICHEL, 2004.

DE GAULEJAC, V. LA SOCIÉTÉ MALADE DE LA GESTION. PARIS, SEUIL, 2005

DE GAULEJAC, V. & LÉONETTI, I.T. LA LUTTE DES PLACES. PARIS, DESCLÉE DE BROUWER, 1994.

ENRIQUEZ, E. "LES ENJEUX ETHIQUES DANS LES ORGANISATIONS MODERNES", SOCIOLOGIE & SOCIÉTÉS, V.XX, N.1, 1993, PP.25-38.

ENRIQUEZ, E. "L'HOMME DU XXI^E. SIÈCLE: SUJET AUTONOME OU INDIVIDU JETABLE", PARIS, RÉFRATIONS, N.12, ABRIL/MAIO 2002, PP.125-136

FOX, L. ENRON – THE RISE AND FALL. NEW YORK, JOHN WILEY AND SONS, 2003

FREITAS, M.E. CULTURA ORGANIZACIONAL: IDENTIDADE, SEDUÇÃO & CARISMA? RIO DE JANEIRO, FGV, 1999.

FREITAS, M.E. "EXISTE UMA SAÚDE MORAL NAS ORGANIZAÇÕES?", REVISTA O & S, SALVADOR, V.12, N.32, JANEIRO/MARÇO, 2005, PP. 13-27

FREITAS, M.E. "POR UMA ÉTICA NAS DEMISSÕES", SÃO PAULO, RAE, v.46, n.1, JAN-MAR/2006.

FREUD, S. "ALÉM DO PRINCÍPIO DO PRAZER" (1920) E "PSICOLOGIA DE GRUPO E A ANÁLISE DO EGO (1921)", OBRAS COMPLETAS, RIO DE JANEIRO, IMAGO, 1969, VOL.XVIII, PP.13-154.

GRUNBERGER, B. & CHASSEGUET-SMIRGEL, J. LES PULSIONS. COL: LES GRANDES DÉCOUVERTES DE LA PSYCHANALYSE. PARIS, TCHOU, 1980.

HIRIGOYEN, M-F. LE HARCÈLEMENT MORAL, PARIS, LA DÉCOUVERT & SYROS, 1998.

HIRIGOYEN, M-F. MALAISE DANS LE TRAVAIL, PARIS, LA DÉCOUVERT & SYROS, 2001

LEVITT, A & SWYER, P. TAKE ON THE STREET: WHAT WALL STREET AND CORPORATE AMERICA DON'T WANT YOU TO KNOW, NEW YORK, PANTHEON BOOKS, 2002

LINSTEAD, S. & HÖPFL, H. (EDS), CULTURE AND ORGANIZATION, SPECIAL ISSUE ON VIOLENCE AND ORGANIZATION. JOURNAL OF THE SCOS, v.9, n.4, DEC 2003.

MAIR, J. CHEGA DE OBA-OBA. SÃO PAULO, MARTINS FONTES, 2005

MOKHIBER, R. & WEISSMAN, R. CORPORATE PREDATORS, MAINE, COURAGE PRESS, 1999.

SILVA, M.F. "CORRUPÇÃO: IMPACTOS NA ECONOMIA BRASILEIRA", IN: WOOD JR, T. (ED), GESTÃO EMPRESARIAL – OITO PROPOSTAS PARA O TERCEIRO MILÊNIO, SÃO PAULO, ATLAS, 2001, PP. 95-170.

SIQUEIRA, M.V.S. O DISCURSO ORGANIZACIONAL EM RECURSOS HUMANOS. SÃO PAULO, EAESP/FGV. TESE DE DOUTORADO, 2004.

SCHÖNBECK, L. "SADISM AS ORGANIZATION STRUCTURE", PAPER PRESENTED AT SCOS, CAMBRIDGE/UK, 2003, CD-ROM.

SPROUSE, M (ED), SABOTAGE IN THE AMERICAN WORKPLACE, SAN FRANCISCO, PRESSURE DROP PRESS, 1992.

STIGLITZ, J. QUAND LE CAPITALISM PERD LA TÊTE, PARIS, FAYARD, 2003. (EM PORTUGUÊS: OS EXUBERANTES ANOS 90)