

## A MODA QUE NÃO É MAIS MODA

*Por:*

**Maria Ester de Freitas, FGV-EAESP**

*RAE-eletrônica*, v. 5, n. 1, Resenha 1, jan./jun. 2006

<http://www.rae.com.br/eletronica/index.cfm?FuseAction=Artigo&ID=4162&Secao=RESENHAS&Volume=5&Numero=1&Ano=2006>

---

©Copyright, 2006, RAE-eletrônica. Todos os direitos, inclusive de tradução, são reservados. É permitido citar parte de artigos sem autorização prévia desde que seja identificada a fonte. A reprodução total de artigos é proibida. Os artigos só devem ser usados para uso pessoal e não-comercial. Em caso de dúvidas, consulte a redação: [raeredacao@fgvsp.br](mailto:raeredacao@fgvsp.br).

A RAE-eletrônica é a revista on-line da FGV-EAESP, totalmente aberta e criada com o objetivo de agilizar a veiculação de trabalhos inéditos. Lançada em janeiro de 2002, com perfil acadêmico, é dedicada a professores, pesquisadores e estudantes. Para mais informações consulte o site [www.rae.com.br/eletronica](http://www.rae.com.br/eletronica).

---



## A MODA QUE NÃO É MAIS MODA

**Por**

**Maria Ester de Freitas**

Professora da FGV-EAESP

E-mail: [mfreitas@fgvsp.br](mailto:mfreitas@fgvsp.br)

## CHEGA DE OBA-OBA

Judith Mair. São Paulo, Martins Fontes, 2005. 256 p.

O livro da alemã Judith Mair, empresária do ramo da publicidade, foi lançado na Europa há 3 anos. Caso a autora fosse uma acadêmica, o seu livro não causaria maiores surpresas ao revelar uma análise crítica, lúcida, humanamente responsável, perspicaz e refinada dos mecanismos de controle sutis, desenvolvidos pelas empresas modernas, para melhor garantir desempenhos cada vez mais elevados.

Cética em relação aos modismos gerenciais, às sugestões embusteiras de empresas de consultoria que tentam fazer crer que trabalho e lazer são a mesma coisa, às receitas simplificadoras que tentam convencer os funcionários que eles agora são livres e auto-determinados e que o local de trabalho é a nova fonte da felicidade, Mair constrói uma argumentação poderosa que denuncia a empulhação por trás de mensagens belas e vazias no mundo empresarial de hoje, reivindica o direito de uma empresa ser somente uma empresa e de um funcionário o direito de ser um funcionário. Seu livro pode ser visto como uma bela, irreverente e pertinente contribuição às áreas de recursos humanos e análise organizacional, particularmente no que diz respeito ao falso endeusamento de culturas empresariais e a natureza de controles “motivacionais” escondidos sob o manto da sedução. Senão, vejamos algumas de suas idéias barulhentas.

O esfacelamento do mundo do trabalho trouxe na sua rasteira um enfraquecimento das estruturas organizacionais tradicionais, nas quais horário, contrato, processo e local de trabalho, imagem e qualificações profissionais foram profundamente alterados. A resposta organizacional tem sido alardeada por meio da rapidez e flexibilidade, na abolição de hierarquias, na primazia do trabalho em grupo e na gestão emocional, tudo embalado por um discurso de “empresa humana”. Porém, no dia-a-dia, a vida é mais complicada, pois o descarte dos instrumentos clássicos de gestão deixou um vácuo e tanto as chefias quanto os funcionários estão desorientados e perdidos. As empresas, inundadas de

promessas, de bom humor, de trabalho e de convivência harmoniosa, escondem que o trabalho pode ser chato, monótono, rotineiro, limitado e que muitas vezes nega a liberdade e a beleza que o discurso sedutor tenta apregoar. Pretende-se que não existem limites, obrigações e fatos organizacionais nem sempre agradáveis. O discurso da área de recursos humanos proclama o funcionário como a mais valiosa matéria-prima, que o “capital humano” de qualidade é o grande diferencial e que precisa de cuidados e mimos, bem como propõe um mundo do trabalho festeiro e idílico com funcionários felizes, exercendo todo o seu potencial criativo.

Ora, o funcionário “emancipado” não tem muito que comemorar, pois o que conta é o resultado. A coação foi substituída pela pressão, regras e estruturas pela sutileza do controle e pela sobrecarga, caracterizando uma ditadura do trabalho que determina o ritmo acelerado do dia do indivíduo e invade a sua vida privada, levando-o mesmo à exaustão. E tudo isso diluído no prazer de trabalhar. Não vem ao caso se as metas são impossíveis de serem alcançadas, se as cobranças são exageradas e se o funcionário não conta mais com a orientação de seu chefe; ele é obrigado a se sentir livre e a aplaudir a sua recém-conquistada liberdade, responsabilidade e autonomia.

O tempo é um organizador da vida, mas o “novo tempo” das empresas desconsidera a noção de hora, dia e semana. Não existe fim de expediente, fim de semana ou vida privada. Fortalecido pela tecnologia mais moderna, principalmente em relação aos poderosos telefones celulares e computadores, o mundo do trabalho invade a vida familiar e amorosa do indivíduo e lembra-o de que ele deve estar sempre a postos. Noites insones, olheiras, úlceras e infartos são sinais de status, exibidos por esses funcionários “insubstituíveis e imprescindíveis”. No longo prazo, a solicitação constante, a privação do sono e a insuficiente compensação no plano privado não são positivas para um trabalho eficaz. *Burn-outs*, depressão e vários outros sintomas de doenças psicossomáticas são desconsiderados como causados por essa “desorganização” do trabalho, pela usura do tempo de trabalho e pela cobrança crescente de resultados espetaculares. O relógio de ponto são os olhares acusadores dos colegas da própria equipe.

O mandamento máximo hoje é definido pela capacidade de reação e mudanças rápidas. A experiência não vale nada, objetivos de longo prazo e estabilidade são palavrões. Existe o fetiche da mudança. Tanto no comportamento da empresa como no dos funcionários é o modelo do camaleão que deve ser seguido, permanecendo um amontoado oportunista mutável, sem feição e sem coerência. Perde-se a substância da empresa na forma de saber, experiência, qualificação e talento de seu pessoal. Tudo é tratado como descartável, devendo abrir espaço ao sempre novo. Assim, a organização se torna elástica, orientada por projetos e uma espécie de “anarquia organizada”.

As hierarquias são o vilão, pois elas retardam processos, dificultam a cooperação, roubam motivação e inibem as inovações. Pretende-se que nesse “novo modelo” encontra-se a parceria e a igualdade de direito entre todos, que o funcionário se torna um igual, que estão todos no mesmo barco, que todos partilham o mesmo ponto de vista e que tudo diz respeito a todos. Ora, mas sabe-se que o poder está muito bem amarrado nos andares superiores e isso se evidencia tão logo seja conveniente e necessário fazer alguma reestruturação, reduzir custos ou demitir. O que era “cordial” rapidamente se torna autoritário!

Em vez de pregar uma igualdade que não existe, exceto como discurso manipulador, as empresas fariam melhor se assumissem que os objetivos e interesses perseguidos por empresários e funcionários não são obrigatoriamente os mesmos e que não é trágico e nem indecoroso expressar essa “desigualdade” em uma relação hierárquica estruturada. Ao invés de precipitadamente abolirem-se as hierarquias, dizendo-as ultrapassadas e autoritárias, os empresários deveriam refletir mais sobre os mecanismos de coordenação e direção. Isso incluiria formalizações mais simples e uma seleção mais consequente com decisões mais confiáveis. É exagerado assumir que o funcionário anseie por auto-determinação, que ele deseje exigências obscuras e conversas “participativas” intermináveis, competências e projetos novos todos os dias. Não é absurdo imaginar que os funcionários querem saber precisamente o que se espera dele, com que apoio ele pode contar, que ele possa confiar no seu chefe e que este esteja acessível para dar-lhe *feedback* e uma avaliação justa. O funcionário não precisa de uma empresa ou um local de trabalho que substitua a sua família, os seus amigos e o seu lazer; tampouco precisa de uma empresa que faça de conta que é um clube, do qual ele é um honorável membro e não um empregado.

Motivação é a palavra mágica que tudo resolve e consultores – sem nenhum pudor – recomendam truques refinados e rasteiros para se extrair o “melhor” dos funcionários. Para eles nenhum gasto é muito elevado, nenhum caminho é muito bizarro e nenhum esforço é muito ridículo. Motivação é vendida a rodo e só não se motiva quem não quer. Ora, o que se vê são chefes e empresários possuídos pela doutrina da motivação, fazendo promessas difusas e desconexas. Os funcionários buscam passar a impressão de que estão motivados, como se somente assim fossem capazes e tivessem alguma qualificação necessária. Sabe-se que o poder dos estímulos (materiais e simbólicos) tem limites que são freqüentemente ignorados. Aqui os meios sabotam os fins e a motivação destrói a própria motivação, visto que os funcionários aprendem a ser resistentes a estímulos e almejam outros sempre mais elevados, enquanto o empresário se reduz ao indigno papel de *entertainer* de manhas e gratificações.

O capital “humano” é complexo, obstinado e reage de modo sensível. Uma administração de recursos humanos sólida estabelece as exigências obrigatórias, indica claramente o que deve ser feito, oferece as condições necessárias, alicerça o bom desempenho no respeito e no reconhecimento, exige desempenhos realistas e que correspondam às qualificações e aos talentos acordados. Um bom trabalho precisa de tempo, bom senso e tranqüilidade, particularmente quando se trata de coisas imateriais como conhecimento, serviços e informações. É importante que os empregados possam realizar aquilo para o qual foram contratados: o seu trabalho. Ao invés de ser um participante de um jogo pirotécnico de demonstrações diárias em que ele é um mutante, bem humorado, feliz no grupo, amante incondicional da empresa, um entusiasta espontâneo da vida desregrada da empresa e sua cultura totalitária e invasiva. O trabalho não é necessariamente uma obra de arte, a profissão nem sempre é exercida pela mais profunda vocação e nem o local de trabalho é necessariamente a versão moderna do paraíso. É preciso lembrar que a maioria das empresas, apesar do discurso, não pode garantir realmente um trabalho prazeroso, feliz e divertido.

Prazer é prazer e trabalho é trabalho. O prazer não é critério para medir bons desempenhos. No deslocamento das fronteiras entre o trabalho e o lazer, foi o lazer quem perdeu o espaço. É ridículo imaginar que as pessoas preferem passar os seus momentos de lazer confraternizando com colegas de trabalho ao invés de estar com a sua família, os seus amigos e as pessoas que amam. É preciso lembrar que existe uma vida antes e depois do trabalho e que o seu sentido não consiste em preparar o indivíduo para trabalhar mais. Uma empresa só precisa do conhecimento especial e do talento de seu funcionário, ela não precisa de sua alma e nem que ele se entregue totalmente, com seus pontos fortes e fracos, a sua história pessoal, as suas preferências particulares e as suas esperanças nessa vida.

O mundo do trabalho precisa voltar a desenvolver os seus próprios rituais e formas de trato social. Isto significa separar no tempo e no espaço as esferas do trabalho e da vida particular, diferenciando o comportamento próprio de ambas; é preciso ter clara a diferença entre “o papel desempenhado” e a “pessoa em si”.

Hoje o que se percebe é que é a personalidade que é avaliada na empresa e não as qualificações e a experiência profissional. É preciso ficar atento aos embustes dos títulos, pois atualmente tudo é mobilidade, flexibilidade, criatividade, equipe. Parece que não importam mais a competência e os conhecimentos: avaliam-se as *soft skills*. O diferencial transforma-se em uniformidade quando 90% dos candidatos em qualquer entrevista para um emprego aprende a dizer que o seu ponto fraco ou defeito é “ser impaciente” ou “ser perfeccionista”. O que se vê a partir daí é o estímulo aos oportunistas domesticados, que modelam os seus comportamentos e gostos para ascender profissionalmente. É uma

personalidade por encomenda! Na empresa moderna, a imagem é tudo. Funcionários e produtos são tratados da mesma maneira e parecem ter o mesmo destino: a venda pelo melhor preço.

Para além das palavras, a autora explicita o manual de regras de sua empresa, no qual podemos ler no item 16, *“In é out: Tudo o que no mundo do trabalho moderno é considerado como a ‘última palavra’ ou o ‘acessório do momento’ não tem lugar aqui. Quem chega de patinete estará melhor em outro lugar”*. Ou ainda, o item 19, *“O usual é bom: O foco é o trabalho. Dispensamos qualquer cultura empresarial que glamorize a empresa. Não afirmamos que em nossas fileiras se encontram os melhores; não cultivamos nenhum ‘entertainment’, nenhuma atitude, nenhuma superestrutura filosófica. Em vez disso, temos a normalidade banal e o cotidiano sem surpresas. Dispensamos qualquer esforço para transformar o dia-a-dia em ‘happening’ e para sobressair”*.

Mair demonstra um profundo conhecimento dos mais modernos discursos e mecanismos sutis de controle organizacional, assim como os argumentos mais refinados das diversas correntes do pensamento crítico das organizações. Não se trata de um livro com idéias amadoras, ele transpira uma forte convicção de que o capitalismo e as empresas não podem garantir um trabalho que não seja trabalho. O discurso que tenta convencer que esse trabalho é a fonte última do prazer da vida nada mais é que um tratamento desumano e desonesto. Os seres humanos têm destino melhor para as suas ilusões e sonhos, felizmente.