

O SIGNIFICADO DA PESSOA NA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS: UMA PERSPECTIVA SÓCIO-ANTROPOLÓGICA

Jean-François Chanlat ^(#)

RESUMO

A sociedade e o mundo da gestão são, atualmente, dominados por categorias econômicas e financeiras. Essa dominação está minando, pouco a pouco, o tecido social. Este artigo centra-se, então, nas maneiras pelas quais o universo da gestão de recursos humanos pode contribuir para tornar mais humano o saber e as ações na gestão, apoiando-se inteiramente nos conhecimentos acumulados pelas ciências humanas.

As reflexões apresentadas a seguir são, na verdade, fruto de um longo percurso, não somente pessoal, mas também coletivo. Seu conteúdo está ligado ao objetivo mais amplo de buscar relacionar a gestão de recursos humanos com as condições concretas da vida em sociedade. Pretendem, também, testemunhar a introdução das ciências humanas num campo em plena expansão há uns vinte anos: o campo das ciências da gestão. Enfim, procuram situar-se plenamente no contexto sócio-econômico, fortemente perturbado, em que vivemos atualmente.

Este artigo divide-se em duas partes. A primeira, que trata da dimensão humana do saber em gestão, privilegia uma concepção do humano, livre da visão tradicional encontrada frequentemente em nosso meio. A segunda tratará do papel e da responsabilidade da gestão em geral e da gestão de recursos humanos em particular, nas novas estratégias gerenciais atuais, que têm necessariamente, como sabemos, consequências graves para o próprio tecido social. Em outras palavras, ela tratará da dimensão humana da ação em gestão.

(#) Professor do Ensino de Direção e de Gestão das Organizações - Escola de Altos Estudos Comerciais de Montreal

Gestão de Recursos Humanos. Humanismo. Simbolismo Organizacional

1. A DIMENSÃO HUMANA DO SABER EM GESTÃO

A representação que o mundo da gestão fez do ser humano até então é, em grande medida, fruto dos trabalhos realizados pelos especialistas do que chamamos impropriamente, no nosso jargão, de "comportamento organizacional".

Largamente dominada pelos anglo-saxões, para não dizer pelos americanos, esta disciplina, em plena expansão há trinta anos, caracterizou-se, sobretudo, por uma preocupação com a eficiência organizacional, uma vontade de mudança, uma inspiração majoritariamente comportamental e objetivista, uma orientação aplicada e pluridisciplinar, e pela heterogeneidade de seu corpo teórico. Entretanto, independentemente das disputas entre as escolas do saber e do "*smorgarborg*" teórico para o qual nos convidam os pesquisadores e outros participantes desta disciplina, é preciso reconhecer que as diferenças se situam mais ao nível da forma que do conteúdo. Quando examinamos os principais manuais de comportamento organizacional disponíveis surpreendemo-nos com a similitude de pontos de vista e com as poucas referências feitas aos grandes autores das ciências humanas. Tem-se a impressão de que esse campo se desenvolveu, em grande medida, num circuito fechado, e que a obsessão com a eficiência do rendimento, com a performance e com a produtividade

conduziu a maioria dos seus pesquisadores a limitar seus interesses a essas questões e, assim, a reduzir frequentemente seus esforços às simples técnicas de controle, deixando a vida dos empregados, dos operários e dos executivos, relegada ao silêncio (J.-F. Chanlat, 1990; Alvesson, 1987; Rose, 1988).

Em certa medida, numerosos pesquisadores do mundo inteiro, reagindo a esse movimento fortemente inspirado em categorias econômicas, voltaram-se, já há alguns anos, para novas disciplinas ou para outras perspectivas teóricas, a fim de tornar inteligível a experiência humana, em toda a sua complexidade e riqueza, e de deslocá-la do economicismo (Chanlat, A. e Dufour, 1985; Coletivo, 1989). É neste espírito de renovação que se inscreve a obra que dirigi em 1990 (Chanlat, J.-F., 1990).

Esses novos pontos de vista nos pareciam-nos e parecem-nos ainda mais pertinentes atualmente, na medida em que se ampliam cada vez mais as críticas internas à gestão - não foi o próprio Mintzberg quem escreveu ultimamente que a empresa padece cada vez mais de patologias do gerenciamento (1989)? - e em que nossas empresas e nossa sociedade se defrontam com problemas que parecem não ter solução.

O ensino da gestão também não é poupado. Vinte e cinco anos após o famoso relatório da Fundação Ford, que reivindicava um lugar mais importante para as ciências do comportamento na formação em gestão nos Estados Unidos, o ensino dispensado atualmente volta a ser alvo de críticas (Porter e McKibbin, 1988). Seja nos Estados Unidos, no Canadá ou na Europa, não se hesita em denunciar, em diversos graus, a excessiva especialização, o anti-intelectualismo, o etnocentrismo, o quantitativismo e o economicismo de que sofrem, às

vezes, os programas, os estudantes e mesmo os professores (Chanlat, A., 1984; Galambaud, 1988; Delwasse, 1988).

Essa corrente de críticas e lamentações que, em certos casos, precisariam ser nuançadas, coincide por outro lado, com o que se observa nos meios profissionais e mais amplamente na sociedade. A realidade, a despeito de estatísticas muitas vezes bastante positivas com relação à satisfação no trabalho, está longe de ser tão "cor de rosa" quando se aprofunda um pouco mais a sua análise, indo além da simples sondagem de opinião. A recente pesquisa realizada por Pierre Bourdieu, na França, confirma essa afirmação de modo eloquente (1993), sem falar, evidentemente, no crescimento massivo do desemprego e da exclusão social que assistimos neste momento em todo lugar (Julien, 1993). No campo da gestão, a subordinação do ser humano à racionalidade econômica e ao universo material conduziu à elaboração de um modelo de ser humano racional, que reage essencialmente a estímulos externos, e cuja universalidade americana não era questionada até bem pouco tempo. Atualmente, é fácil admitir-se, é cada vez mais difícil sustentar-se esse tipo de posição, mesmo que a inércia própria a qualquer sistema permita que certas visões antigas perdurem.

Em substituição ao caráter muitas vezes instrumental, mecânico, simplista e americano-centrista das visões desenvolvidas, é preciso optar-se hoje por uma concepção mais complexa, sistêmica e singular do ser humano. Procuro construir uma verdadeira antropologia da organização que, ao tempo em que restitui a unidade e a especificidade do ser humano, estabelece suas dimensões fundamentais e seus diversos níveis de análise (1990). Essa antropologia, utilizada no sentido

etimológico do termo e não no sentido disciplinar, parece-me indispensável à adoção de práticas mais humanistas de gestão. O mundo da gestão é, na verdade um universo profundamente humano. Reduzi-lo a uma única dimensão, a dimensão econômica é, a longo prazo, não somente condená-lo mas também expor nossas sociedades, transformadas em "gestionárias" no sentido estreito do termo, a profundas perturbações sociais. Reinsere o aspecto econômico na dimensão humana torna-se, então, uma tarefa imperiosa. A contribuição das ciências humanas é aqui primordial, principalmente daquelas que colocaram o homem, como sujeito e ator, no centro de suas preocupações. A gestão, e forçosamente a gestão de recursos humanos, devem nelas se apoiar, o mais amplamente possível. Descobrirão, então, o quanto a visão tradicional é, a um só tempo, redutora e pobre em compreensão, apoiando-se em postulados que vão desmentir o próprio imperialismo da razão utilitária que lentamente vem minando as nossas organizações, nossas sociedades e, talvez, a própria vida. Esse movimento deve ser duplo, isto é, tratar ao mesmo tempo do saber e da ação.

Essa humanização do saber em gestão que aspiramos deve basear-se na revalorização de quatro dimensões frequentemente negligenciadas: (1) a dimensão subjetiva; (2) a dimensão intersubjetiva ou psicossocial; (3) a dimensão simbólica e (4) a dimensão ética.

Considerar melhor a subjetividade

A dimensão subjetiva é aquela que abrange todos os elementos, que estabelece que, quando falamos de seres humanos, tratamos de sujeitos em ação, em determinada situação, dotados de uma vida interior, que exprimem

sua subjetividade através da palavra e de comportamentos não verbais.

Considerar essa dimensão tem dupla consequência: de um lado, sobre a relação com o conhecimento que desenvolvemos, e do outro, sobre a concepção que temos do ser humano numa organização.

No plano epistemológico, ela deve nos levar ao fim da disjunção entre a subjetividade humana e a objetividade do saber, operada há uns cinquenta anos, tanto pela ciência moderna em geral, como por alguns pesquisadores das ciências humanas. No momento em que a epistemologia contemporânea nos ensina que o que é científico é, de fato, o que a maioria dos sábios reconhece como tal (Chalmers, 1987), e que não existem ciências humanas sem o homem (Gusdorf, 1967; Morin, 1973), a reintegração do tema aos nossos conhecimentos pode evitar que construamos disciplinas científicas sem consciência.

"O sonho positivista de uma perfeita inocência epistemológica mascara na verdade, como nos lembra adequadamente Bourdieu, o fato de que a diferença não está entre a ciência que opera uma construção e aquela que não o faz, mas entre aquela que o faz sem saber e aquela que, sabendo-o, se esforça para conhecer e dominar, tão completamente quanto possível, os seus atos, inevitáveis, de construção e os efeitos que esses atos induzem, também inevitavelmente" (1993: 905).

Quanto à concepção que se tem do ser humano, ela nos lembra que este é, ao mesmo tempo, um ser de palavra e um ser de desejo e de pulsão.

O universo do discurso, da palavra e da linguagem, constitutivo do ambiente humano é, na verdade, uma

chave indispensável para a sua compreensão. "É o milagre ao qual devemos o fato de sermos homens", escreveu V. Havel. Nenhuma construção da realidade pode ser concebida sem apelo a uma forma qualquer de linguagem. Graças a esta faculdade de exprimir em palavras, tanto a realidade interior como a exterior, é que podemos aceder ao mundo das significações. Sua exploração no contexto organizacional é uma condição *sine qua non* para a decodificação das condutas, das ações e das decisões (Girin, 1990). Mas levar a palavra em consideração tem seus obstáculos, pois a palavra, como assinala Havel, "é também a armadilha, a prova, o ardil e o teste". Entretanto, frente a uma concepção dominante nas organizações que tende a ver todo sujeito falante como emissor, receptor e transmissor de informação, essa ênfase na palavra tem o mérito de lembrar, a todos e a cada um em particular, que toda palavra pronunciada, todo documento escrito participa, mais ou menos, do agir, do fazer, dos pensamentos e do sentimento (Grize, 1985), que ela é a própria expressão da pessoa (Benveniste, 1966) e que a gestão é, em grande medida, uma questão de palavra (Chanlat, A. e Bédard, 1990).

Se a linguagem é o veículo privilegiado da subjetividade humana, a vida psíquica é seu fundamento. O ser humano, ser de desejo e de pulsão, como o define a psicanálise, é dotado de uma vida interior, fruto de sua história pessoal e social. É essa vida interior que determina, em grande medida, os comportamentos de cada um e também nos constrói como pessoa. O universo organizacional, enquanto universo de relações, é um terreno fértil para se observar esta dinâmica psíquica em ação, o que nos leva à segunda dimensão, a dimensão intersubjetiva ou psicossocial.

Insistir mais sobre o caráter relacional desta subjetividade

Nenhum ser humano digno de ser assim considerado desenvolve-se por si próprio. Sua gênese e sua evolução pessoal são fruto de relações sociais (Laing, 1971). É, com efeito através da relação que ele nutre com outrem, que ele vê reconhecidos ou não, seus desejos e sua existência (Enriquez, 1983):

"O laço social, como escreve com propriedade E. Enriquez, se apresenta antes de tudo como um elo trágico: ele nos permite compreender que os outros não existem como objetos de nossa possível satisfação, mas como sujeitos de seus próprios desejos, isto é, tão suscetíveis de nos rejeitar como de nos amar, de manifestar vontades contraditórias às nossas, de constituírem-se em perigo permanente, não somente para nosso narcisismo como também para nossa simples sobrevivência, e de serem para nós, apesar de tudo e paralelamente, tão indispensáveis quanto o ar que respiramos" (1983 : 183).

Desse modo, introduzir a subjetividade humana nos nossos conhecimentos é não somente reintegrar a dimensão humana essencial, mas também tentar mostrar como o encontro da subjetividade individual, das subjetividades enfim, com o trabalho, a organização, pode ser uma fonte de prazer e/ou de sofrimento. Do mesmo modo, esse encontro nos impõe questionamentos acerca dos nossos modos de gestão e da importância atribuída, por seus dispositivos organizacionais, ao

componente humano (Dejours, 1990; Carpentier-Roy, 1991; Chanlat, J.-F., 1992a).

A dimensão intersubjetiva remete-nos igualmente ao 'outro', enquanto desconhecido. É o que qualificamos em francês como alteridade. Através de Freud, passamos a compreender que todo ser humano é ao mesmo tempo um modelo, ou seja, uma fonte de identificação; um objeto, ou seja, um sujeito no qual se investe afetivamente; um apoio, ou seja, uma pessoa com a qual se pode estabelecer laços de solidariedade, ou finalmente um adversário, isto é, uma pessoa com a qual se pode desenvolver relações de hostilidade (Enriquez, 1983).

A um só tempo diferente e semelhante, o 'outro' é um espelho, às vezes deformado, que reflete imagens de nós mesmos, as quais gostaríamos ou não de ver, de modificar ou até de esquecer completamente. É nesse sentido que, como bem o exprimiu o poeta Hugo von Hofmansthal, "cada encontro nos desestrutura ou nos recompõe".

O ser humano descobre todos os dias nessa interação fundamental, essencial, o quanto ele é sempre "o desconhecido de alguém" (Todorov, 1989). Esta constatação traduz nossos medos, suscita angústia ou ainda nos atrai. Num momento da história em que as mulheres invadiram o mundo do trabalho, em que as relações se internacionalizam, em que o tecido de nossas sociedades torna-se plural, em que o contato com o ser desconhecido torna-se quase permanente ou então surge no momento de um conflito repentino, a relação com o outro e os processos intersubjetivos e psicossociais que essa relação determina, tornam-se um dado incontornável para todos nós. E o mundo da gestão não é exceção a essa regra. Muito pelo contrário, a gestão da diversidade, como tendemos a qualificá-la hoje, deve

apoiar-se no conhecimento que acumulamos neste campo e ir além do saber em construção no seio do círculo estreito do gerenciamento (Vincent, 1990).

Reafirmar o caráter simbólico das ações

A dimensão simbólica remete-nos à questão do sentido e das significações que os humanos dão a suas ações. Fabricante de sentidos e produtor de símbolos, o ser humano, distinguindo-se assim do resto dos seres vivos, produz o que se qualifica comumente como cultura. O conjunto do mundo organizado que até o início dos anos 80 desconsiderava esse fato, parece ter mudado de opinião. Conceitos outrora relegados ao universo da antropologia, da etnologia e da sociologia, a cultura, os símbolos, os mitos invadiram o mundo da gestão e das empresas (Smirchich & Calas, 1987; Aktouf, 1990).

Numa época em que a técnica tende à simplificação, à redução e à instrumentalização, na qual as categorias econômicas invadiram todas as esferas da existência, na qual estamos cada vez mais expostos ao "império do não-sentido", utilizando-se a expressão de Jacques Ellul, e na qual os grandes paradigmas desabaram (Igreja, marxismo, etc), o fascínio exercido ultimamente pela noção de cultura de empresa constitui talvez um sinal deste desconforto existencial e ao mesmo tempo, um outro indicador do caráter eminentemente simbólico da atividade humana. Transformando a empresa num lugar simbólico e cultural, nossas sociedades procuraram, talvez desesperadamente, dar um sentido a suas ações, através de um dos dois últimos lugares de enraizamento coletivo (Sainsaulieu, 1991). Entretanto, o começo dos anos 90 parece cadenciar o ritmo desse movimento ,

com a recessão persistente, a mão-de-obra sem emprego, perdendo o entusiasmo e aumentando o número de desiludidos, notadamente entre os executivos, que tinham sido seus defensores mais ativos (Lebaube, 1993).

Outrora lugar de fortes identidades sócio-profissionais, teatro de interação simbólica, o mundo da empresa é, atualmente, prisioneiro da dúvida. A finalidade de suas ações começa a ser questionada. As interrogações quanto ao sentido do trabalho, da vida na empresa e das significações de origem econômica são cada vez mais levantadas. Elas evidenciam que, por trás de nossas escolhas, decisões e estratégias, se escondem valores. Levam assim, diretamente, ao questionamento ético (Etzioni, 1989).

Questionar os valores que dirigem nossas ações

A dimensão ética está na moda há alguns anos, principalmente na América do Norte. O mundo da gestão redescobre que a vida nas organizações, e mais amplamente as relações sociais que nelas se desenvolvem, repousam sobre valores. Esses valores, implícitos ou explícitos, vão definir as regras de ação que inspirarão os julgamentos e as condutas. Nenhuma interação humana escapa, de uma maneira ou de outra, à influência dessas regras, pois elas definem os imperativos normativos da ação. Até agora, as regras estabelecidas nas relações profissionais e comerciais inspiraram-se fortemente nos valores econômicos. Atualmente, essa influência do economicismo no mundo está tão avançada que, cada vez mais, vozes se elevam para denunciá-la, tanto na América como na Europa (Etzioni, 1989; Caillé, 1989). Participamos também desta inquietação. Os

prejuízos do economicismo ambiente, conjugados com o aumento do narcisismo, foram amplamente discutidos, sobretudo nos Estados Unidos. R. Jackall, em estudo recente, concluía declarando que os executivos americanos que interrogara possuíam "um *ethos* que transforma os princípios em diretivas, a ética em etiqueta, os valores em preferências gustativas, a responsabilidade pessoal em aptidão para as relações públicas e a verdade em credibilidade", acrescentando, para terminar, que "seu engajamento os leva a criar e recriar uma sociedade onde a moral se confunde com a busca da sobrevivência e da vantagem pessoal"(1990: 204). Se este era o caso dos altos escalões do governo Reagan nos Estados Unidos, seria também o nosso? Isto nos conduz diretamente ao segundo ponto deste trabalho, ou seja, a dimensão humana da ação em gestão.

2. A DIMENSÃO HUMANA DA AÇÃO EM GESTÃO

Humanizar o saber no campo da gestão é possível; o difícil é fazer passar essa humanização para o nível das práticas. Pode-se, com efeito, contar com as mais belas construções do espírito na teoria, sem jamais atingir os ambientes de trabalho. Nosso papel enquanto "intelectuais da gestão" é também o de nos implicar, de certa maneira, na ação. Não se trata aqui de voltar à velha dicotomia teoria/prática, que me parece totalmente despida de interesse, mas de insistir sobre um outro aspecto de nossa função, qual seja o de lembrar os compromissos sociais das escolhas feitas pelas organizações que estudamos.

Se quisermos nos apoiar numa concepção cujo objetivo é o desenvolvimento das pessoas nos seus

ambientes profissionais, é preciso verificar se os fatos e as ações que observamos, adequam-se às idéias que temos de gestão das pessoas.

No contexto deste trabalho, essa reflexão será feita em dois níveis: de um lado, no nível do emprego e de outro, no nível do trabalho.

Um crescimento cada vez mais sem emprego

Nossas sociedades estão, há uns quinze anos, em graus variados, envolvidas com um desemprego persistente, mais elevado que nas décadas precedentes. Essa presença do desemprego tornou-se ainda mais aguda nos últimos três anos. Segundo as estatísticas oficiais, existiriam 35 milhões de desempregados nos países da OCDE, dos quais, 18 milhões encontram-se na CEE. Na maior parte dos países industrializados, com poucas exceções, as taxas de desemprego ultrapassaram atualmente os 10%. Observa-se uma taxa próxima a 12% no Canadá, a 11% na França e no Reino-Unido, a 20% na Espanha e a 18% na Finlândia, para citar apenas alguns países. São, evidentemente, taxas oficiais de desemprego. Se examinarmos mais detalhadamente a situação, certamente esses números serão mais elevados. Nos Estados Unidos, por exemplo, onde a taxa oficial de desemprego aproxima-se de 7%, o jornal financeiro *Barron's* estima que essa taxa eleva-se a 10,75% (Mahar, 1992). Se acrescentarmos a essas taxas de desemprego, o número de adultos capazes de trabalhar, mas que se encontram sob a proteção do seguro social ou de uma forma qualquer de renda mínima garantida por esse seguro, dobraríamos esses valores! (Chanlat, J.-F., 1992b).

Esta terrível constatação mostra que a questão do emprego tornou-se central nas nossas sociedades e que somos cada vez menos capazes de criar os empregos de que necessitamos. Em certos casos, como nos Estados Unidos, esta situação parece completamente irônica, visto que aqueles que têm um emprego estão tendo sua jornada de trabalho prolongada (Schorr, 1992). Por que chegamos a esse ponto?

Um trabalho cada vez mais fragmentado

Numerosos analistas observam, já há algum tempo, a fragmentação crescente do mercado de trabalho nos países industrializados (Poulin & Bellemare, 1983; Gorz, 1988). Ao lado de um grupo de assalariados que detêm empregos estáveis e bem remunerados, existe agora um número crescente de pessoas que possuem empregos precários, contratos provisórios, interinos, ou que estão sem emprego. A sociedade dual começa a se definir. Essa fragmentação relaciona-se, intrinsecamente, às novas estratégias assumidas pelas empresas para enfrentar a concorrência internacional, as mudanças tecnológicas e a volatilidade dos mercados (Piore e Sobel, 1984; Soula e Phelippon, 1983). Estas estratégias são de três tipos.

Primeiramente, uma estratégia financeira dominante...

Os anos 80 foram marcados pelo retorno triunfal do pensamento neo-liberal. A crise do Estado do Bem-Estar, o fracasso das soluções coletivistas e o crescimento do individualismo atingiram fortemente o compromisso social-democrata que se impusera na

maioria dos países industrializados, depois da Segunda Guerra Mundial.

A privatização das empresas públicas, a compressão das despesas governamentais, a desregulamentação, a explosão dos mercados das Bolsas, a diminuição da carga fiscal para as rendas mais altas, notadamente nos Estados Unidos e na Grã-Bretanha, o "boom" das fusões e aquisições foram as principais respostas ao esgotamento das políticas keynesianas. Hoje, descobre-se com inquietação, os prejuízos causados por essas políticas, sobretudo na América do Norte e Grã-Bretanha (Albert, 1991). Vários grandes grupos arruinaram-se ou foram comprados. Financistas, símbolos do sucesso social ao longo desses anos loucos, estão agora na prisão ou em insolvência financeira. A concorrência internacional destruiu, seriamente, parcelas dos mercados de algumas grandes empresas industriais. O endividamento coletivo acentuou-se. Bilhões de dólares foram investidos a fundo perdido para a defesa contra controles hostis. O capitalismo financeiro deixou empresas exauridas e provocou fechamentos e demissões maciças. Esta lógica financeira de visão curta foi uma das causas principais do caos social que conhecemos hoje. Não se comprava mais empresas para consolidá-las, relançá-las ou desenvolvê-las, mas para explorá-las **financeiramente**, isto é, sucateá-las e revendê-las ao melhor proponente. Ora, como lembra Jean-Marie Gogue, essa lógica é completamente hostil ao emprego:

"Na Europa como nos Estados Unidos, as empresas que atualmente geram o maior número de desempregados são precisamente aquelas que se desenvolvem pelo crescimento externo, isto é, alimentando-se de outras empresas". (1992:26)

De maneira geral, como observa a economista americana Juliette Schorr, "*o sistema econômico não funciona para criar emprego. Seu objetivo central é a lucratividade. Se esta resulta num alto nível de emprego, melhor. Se tal não acontece, as empresas orientadas pelos custos não se responsabilizarão em empregar aqueles que suas estratégias levaram ao desemprego. O pleno emprego só existe quando o governo assume esta tarefa*". (1992:40)

Em seguida, uma mão-de-obra cada vez mais flexível

A fim de responder aos imperativos de rentabilidade e às variações do mercado, as empresas passaram cada vez mais a adotar estratégias de flexibilização do trabalho. Essa estratégia tem duas vertentes: de um lado, **uma flexibilidade funcional** que visa tornar móvel, a curto ou longo prazos, o núcleo estável de assalariados da empresa; de outro, **uma flexibilidade numérica**, que envolve o pessoal periférico, majoritariamente composto por mulheres e trabalhadores imigrantes (Lever-Tracy, 1988). Esse pessoal periférico compreende três sub-grupos: um, composto de empregados permanentes que se ocupam dos trabalhos de escritório, de vigilância e de manutenção, pouco qualificado, podendo ser renovado, completado ou substituído, segundo os desejos da direção; um outro, de empregos precários, aos quais se apela em função de necessidades conjunturais; e um sub-grupo externo, composto tanto de empregados muito qualificados como de empregados sem qualificação.

Segundo um pesquisador alemão do Instituto de Pesquisa dos Sindicatos, Wolfgang Lecher, a mão-de-obra dos anos 90 deveria ser dividida da seguinte forma:

25% no núcleo estável, 25% de permanentes periféricos e 50% nos empregos externos e nos empregos precários periféricos (Gorz, 1989).

Se examinarmos estatísticas recentes, parece claro que as previsões de Lecher estão se realizando. Segundo Judith Maxwell, antiga presidente do Conselho Econômico do Canadá, *"a polarização entre empregos 'standards' (salário indexado, vantagens sociais, regimes de aposentadoria, acesso a treinamento) e empregos precários aumenta na América do Norte. De 1980 a 1989, quase a metade dos empregos criados no Canadá é de empregos precários"*. Ela acrescentava: *"Sem transferências maciças...o Canadá conheceria a mesma pauperização e a alienação social que acontece nos Estados Unidos, cujos resultados dramáticos constatamos há alguns dias em Los Angeles"*. (1992).

Nos Estados Unidos, no ano passado, o redator-chefe da revista *Workplace Trends* observava que as grandes empresas americanas continuariam, nos anos 90, a desenvolver uma imagem mais "enxuta", suprimindo mais quatro milhões de empregos até o fim da década. Ele acrescentava que a "esperança de um emprego estável a longo prazo, com aumento de salário e associado a uma gama de vantagens sociais, tornou-se coisa do passado". (Mahar, 1992).

Na Europa, observa-se o mesmo fenômeno, sobretudo na Grã-Bretanha e na França (Gorz, 1988). Este movimento não se reflete somente nos empregados ou operários, mas também nos executivos. Na França, por exemplo, o desemprego de executivos aumentou 57% em dois anos (Joffrin, 1992). Nos Estados Unidos, 37% das perdas de emprego são atribuídas ao trabalho de colarinho branco, contra 27% decorrentes da recessão de 1983. (*Newsweek*, 1990). Esta estratégia de

flexibilização observada está estreitamente associada ao aumento da precariedade e do desemprego. Mas estas duas primeiras estratégias não poderiam existir sem a revolução tecnológica atual.

Enfim, um trabalho cada vez mais informatizado...

Uma última estratégia, que não é a menor e parece responsável por esse crescimento do desemprego e da precariedade, é a utilização massiva da informática a partir da segunda metade da década de 70. Para uma produção igual ou maior, utiliza-se atualmente um efetivo de pessoal cada vez menor. Graças às tecnologias de ponta que se apoiam amplamente na informática, na inteligência artificial e nos procedimentos de telecomunicações, o pessoal produtivo reduz-se, tanto na agricultura como na indústria ou nos serviços. É uma das explicações para o crescimento sem geração de emprego dos dias atuais. (Gorz, 1989; Schorr, 1992). Os ganhos de produtividade gerados por essa informatização massiva são tantos, que nosso aparelho produtivo necessita, cada vez menos, de seres humanos. Alguns exemplos. Em Indiana, um alto forno, graças a seus ganhos de produtividade, permitiu aumentar em 50% sua capacidade de produção, reduzindo o número de operários. Situações similares são encontradas na indústria automobilística, na metalurgia, na informática, no transporte ferroviário, etc. A indústria dos serviços também não é poupada. Depois da fusão de dois grandes bancos novaiorquinos, *Chemical e Manufacturers Hannover*, o novo grupo criado teve ganhos de 280 milhões e dispensou 6.200 empregados. Há dois meses, o *U. S. News and World Report* divulgava a seguinte observação: "Tecnicamente, a recessão terminou há 22

meses e no entanto o número de empregos é hoje inferior ao de três anos atrás" (Julien, 1993). Podemos facilmente encontrar declarações similares no Canadá e na Europa.

O velho dogma do crescimento - criador de empregos - parece não mais se sustentar. A barreira de desemprego contra a qual nos chocamos é fruto de nossas próprias políticas (Schorr, 1992). Com apenas 3% de agricultores, 20% de empregos industriais e mais de dois terços de empregos nos serviços em constante regressão, onde iremos criar os milhões de empregos de que necessitamos? Se não o fizermos, a exclusão social crescente ampliar-se-á cada vez mais (Robin, 1993).

Os motins de Los Angeles, as manifestações de Toronto, o "hooliganismo" britânico, as revoltas dos subúrbios na França são os sintomas de um desconforto social que tem suas raízes no mau funcionamento do aparelho produtivo. Os problemas do nosso meio-ambiente e as disparidades crescentes entre o Norte e o Sul mostram-nos que esse desconforto não é unicamente social ou ocidental.

Acabar com a hegemonia do discurso tecnocrático

Diante dessas considerações altamente negativas, o que podem fazer as pessoas que trabalham na gestão de recursos humanos? Muito, na minha opinião. Pois todos os problemas que acabamos de evocar não foram criados por entidades abstratas e sim por pessoas que acreditam que é preferível, por várias razões, agir desse modo. Prisioneiras que são de uma visão essencialmente econômica e contábil do ser humano, elas estão, sem saber, minando o fundamento da própria sociedade. Oriundas em grande medida da área de gestão, essas

visões e estratégias, inventadas por homens e mulheres, estão provando que nosso sistema econômico é tão produtivo que pode dispensar milhões de pessoas, e que atingimos hoje um estágio em que o trabalho pode ser reduzido sem afetar nossa maneira de viver. Essa posição foi muito bem resumida por André Gorz:

"A ética do trabalho está ultrapassada. Não é mais verdade que para produzir mais, seja necessário trabalhar mais, nem que produzir mais conduza a uma vida melhor... O elo entre mais e melhor está rompido; pois em muitos produtos ou serviços, nossas necessidades são amplamente atendidas, ao passo que muitas de nossas necessidades não satisfeitas não o serão se produzirmos mais, mas se produzirmos de outra forma, outra coisa, ou mesmo produzindo menos. Isto vale, particularmente, para nossas necessidades de ar, de água, de espaço, de silêncio, de beleza, de tempo, de contatos humanos" (1989:226).

Ao invés de tentar retomar o crescimento, solução tradicional, não seria melhor apoiarmo-nos na nossa enorme capacidade de produção para repensar nosso sistema produtivo, considerando sobretudo que, na maioria dos países industrializados, as aspirações de cada um estão voltadas para o que se chama de "não-trabalho", isto é, a família, os amigos, as necessidades, a cultura, etc. (Schorr, 1992) ?

Tal projeto só é possível se rompermos com uma concepção unicamente econômica e consumista da vida humana. Se os economistas, os políticos e os gestores, prisioneiros de tal concepção, continuarem a não perceber o que está em jogo atualmente, cabe às pessoas originárias dessa área e sensíveis às novas tendências, defender outras alternativas, mostrando a futilidade das

políticas atuais. Não se pode, com efeito, continuar a considerar como humanas, as ações que visam reduzir permanentemente um pessoal cujo horizonte profissional é o desemprego cada vez mais prolongado!

Um membro do Comitê de Direção da Associação Nacional dos Diretores e Executivos da Função de Pessoal declarou recentemente na França: "A tendência a considerar o pessoal das empresas como um custo, e não como um recurso humano, como uma carga da qual precisaríamos nos livrar e não como um fator de desenvolvimento, cresceu demais ultimamente; o ponto de vista dos financistas, centrado no curto prazo, torna-se dominante!" (Betheder, 1993). Assim como ele, muitos são os que se preocupam com tal transformação entre os executivos e os empregados, e mesmo entre certos dirigentes de empresas. Pode-se sonhar, de fato, com uma empresa sem seres humanos, cujas operações seriam asseguradas por robôs, as comunicações por gravações automáticas, transformadas em porta-vozes oficiais, e as faturas enviadas por agentes eletrônicos. Tal empresa poderia, certamente, obter lucros e proteger-se de conflitos, mas continuaria a ser uma fonte de prazer e de investimento afetivo para seu feliz proprietário e seus principais acionistas?

Definitivamente, parece-me que as políticas de cortes sistemáticos de empregos, nos nossos dias, estão arruinando o prazer de trabalhar numa empresa, de interagir. Enquanto consumidores, clientes ou usuários, estaríamos, por exemplo, satisfeitos em lidar, cada vez mais, com mensagens gravadas ou, como no caso de certos serviços governamentais, com linhas eternamente ocupadas?

A racionalização que testemunhamos não está somente suprimindo empregos, sob o pretexto de

melhorar a eficiência, mas também reduzindo o interesse daqueles que ainda têm emprego - ao empobrecer a qualidade e a natureza das relações cliente-fornecedor, pessoal médico-paciente, usuário-prestador de serviços - intensificando a duração e a quantidade do seu trabalho e diluindo definitivamente toda tentativa de fundar uma comunidade de interesses! Os especialistas em gestão, particularmente em gestão de recursos humanos, que se preocupam com o lado humano, devem se opor com vigor a tais estratégias. Devem mostrar o preço que elas custam às empresas e à sociedade.

A esse respeito, a denominação recursos humanos é problemática. Não seria ela a consagração definitiva de um humano objetivado, quantificável, mensurável, em resumo, reduzido ao estado de coisas que acabamos de denunciar? Não estaria ela, na maioria das vezes, limitada apenas à função de facilitar a passagem de pílulas amargas, a gerir "humanamente" a diminuição do crescimento econômico, as dispensas de pessoal e as racionalizações administrativas? Parece-me urgente que o mundo da gestão, particularmente aqueles que são pagos para estudá-lo, compreendê-lo e mesmo aconselhá-lo, se dêem conta da revolução galileica que devemos operar se não quisermos condenar cada vez mais os nossos concidadãos à exclusão e ao desespero.

As ações em gestão são na verdade ações humanas e não um produto do acaso, do destino ou de qualquer outra forma de determinação absoluta. Se o social está a serviço do econômico, precisamos derrubar essa proposta. Enquanto atores nesse campo, devemos, na medida do possível, sustentar posições humanistas, tanto ao nível do saber como das ações, e assim participar desta mudança de perspectiva. Contribuiremos, talvez, para evitar que a "infelicidade humana, como escreveu o

economista René Posset, venha a ser a consequência do mau funcionamento do aparelho produtivo", e para o advento da "República dos Satisfeitos" da qual nos fala Galbraith em seu último livro (1992). O futuro das nossas organizações e empresas tem esse preço.

ABSTRACT

The world of management is currently dominated by economic and financial categories. Such domination is slowly unraveling the social fabric. This article, making use of notions from the human sciences, centers on ways through which management of human resources can help make the actions and knowledge of management more human.

The reflections presented are, in truth, fruits of a long journey that was both personal and collective. They are linked to the wider objective of attempting to link the management of human resources with the concrete conditions of life in society. They also intend to relate the introduction of the human sciences in a field that has been expanding widely in the last twenty years: the field of management science. In the end, they attempt to situate themselves in the perturbed socio-economic context in which we now live.

This article divides itself into two parts. the first, which treats the **human dimension of knowledge in management**, privileges a conception of the human free from the traditional vision most commonly encountered in our field. the second assesses the role and the responsibility of management in general and of management of human resources in particular, in the new, current, managerial strategies, which necessarily have, as we well know, consequences for the social fabric. in other words, the second part treats the **human dimension of action in management**.

Key Words:

Human Resources Management. Humanism. Organizational Symbolism.

BIBLIOGRAFIA

- AKTOUF, O. (1989). Le Management entre tradition et renouvellement. Montréal: Gaetan Morin éditeur.
- ALBERT, M. (1992). Le capitalisme contre le capitalisme: Le Seuil.
- ALVESSON, M. (1987). Organization theory and technocratic consciousness. Berlin: de Gruyter.
- BELLEMARE, D. et L. Poulin-Simon. (1983). Le plein emploi: pourquoi?. Montréal: Presses de l' Université du Québec, IRAT.
- BENVENISTE, E. (1966). Problèmes de linguistique générale. Paris: Gallimard.
- BETBEDER. (1993). "Former ou licencier". Le Monde, 14 de abril, p. 31.
- BOURDIEU, P. (dir.) (1993). La misère du monde. Paris: Le Seuil.
- CAILÉ, A. (1989). Critique de la raison utilitaire: Manifeste du MAUSS, Paris: La Découverte.
- CARPENTIER-ROY, M. C. (1991). Corps et âme, essai de psychopathologie du travail infirmier, Montréal: Liber.
- CHANLAT, A., A. Bolduc et D. Larouche (dir.). (1984). Gestion et culture d'entreprise, le

cheminement d'Hydro-Québec, Montréal: Québec-Amérique.

-----, et M. Dufour. (1985). *La rupture entre l'entreprise et les hommes*. Montréal/Paris: Québec-Amérique, Éditions d'organisation.

-----, et R. Bédar. (1990). "La gestion, une affaire de parole", dans J. F. Chanlat (dir.) *L'individu dans l'organisation: les dimensions oubliées*. Québec/Paris: Les Presses de l'Université Laval, ESKA.

CHANLAT, J. F. (dir.) (1990). *L'individu dans l'organisation: les dimensions oubliées*. Québec/Paris: Les Presses de l'Université Laval, ESKA.

-----, (1992a). "Votre mode de gestion est-il malade?". *Prévention*, julho/agosto.

-----, (1992b). "Peut-on encore faire carrière?". *Gestion*, Setembro, p. 100-111.

Collectif Sciences Humaines. (1987). Paris IX, Dauphine. *Organisation et management en question*. Paris: L' Harmattan.

DEJOURS, C. (1990). "Nouveau regard sur la souffrance humaine dans les organisations". *L'individu dans l'organisation: lrs dimensions oubliées*. Québec/Paris: Les Presses de l'Université Laval, ESKA, p. 687-708.

DELWASSE, L. (1993). "Orphelins de grandes familles". *Le Monde*, 14 de abril, p. 31.

- ENRIQUEZ, E. (1983). DE la horde à l'Étal. Paris: Gallimard.
- ETZIONI, A. (1989). The Moral dimension, toward a new economic. New York.
- GALAMBAUD, B. (1988). L'initiative contrôlée ou le nouvel art du manager. Paris: Entreprise moderne d'édition.
- GALBRAITH, K. (1992). La république des satisfaits. Paris: Le Seuil.
- GIRIN, J. (1990). "Problèmes du langage dans les organisations". L'individu dans l'organisation: les dimensions oubliées. Québec/Paris: Le Presses de l'Université Laval, ESKA, p. 37-77.
- GRIZE, J. B. (1985). "Activités de langage et représentations" dans A. Chanlat et M. Dufour (dir.) La rupture entre l'entreprise et les hommes. Montréal: Québec-Amérique; Paris: Éditions d'organisation, p. 167-180.
- GOGUE, J. M.(1992) "Comment l'entreprise peut créer des emplois". Le Monde diplomatique, maio, p. 26.
- GORZ, A. (1988). Métamorphose du travail, quête du sens, critique de la raison économique. Paris: Galilée.
- JOFFRIN, J. (1992). "Les diplômés ne suffisent plus". Le Nouvel Observateurs". no 1437, 21-27 de maio.

- JULIEN C. (1993). "Ces "élites" qui règnent sur des masses de chômeurs". *Le Monde diplomatique*, no 469, avril, p. 1, 8 et 9.
- LEBAUTE, A. (1993). "Les divorcés de l' entreprise". *Le Monde*, 14 de avril, p. 29.
- LEVER-TRACY, C. (1988). "The Flexibility Debate: Part-Time Work". *Labour and Industry*, vol. 2, no 2, p. 210-241.
- MAHAR, M. (1992). "Blue Collar, White Collar Good Jobs are Waning Throughout the Economy". *Barron's*, 11 de maio, p. 8-24.
- MAXWELL, J. (1992). "Qu'y-a-t-il de mal dans le partenariat". *Le Devoir*, 20 de maio, p. B8.
- MINTZBERG, H. (1988). *Mintzberg on Management: inside our strange world of organizations*. New York: Free Press.
- MORIN, E. (1973). *Le paradigme perdu: la nature humaine*. Paris: Seuil.
- NEWSWEEK. (1990). "How safe is your job?". Novembro.
- PIORE, M. J. et C. F. Sobel. (1984). *The Second Industrial Divide: Possibilities for Prosperity*. New York: Basic Books.

PORTER, R. L. et L. E. McKibbin. (1988).
Management, education and development. New
York: McGraw Hill.