

---

# O *DAY-AFTER* DAS REESTRUTURAÇÕES: AS IRRACIONALIDADES E A COISIFICAÇÃO DO HUMANO

Maria Ester de Freitas

---

O mundo organizacional caracteriza-se por seu grande dinamismo e pela ênfase no aspecto pragmático. Até aí, nada mudou, exceto que a noção de tempo foi alterada e que a palavra “mudança” precisou ser adjetivada como “acelerada”, o que nos faz pensar que estamos diante de um mundo em que nada se mantém estável ou constante, salvo talvez algumas retas nos modelos econômicos.

A impressão que temos é a de estarmos correndo mesmo quando parados, a de que precisamos estar sempre em ação para justificarmos a nossa serventia nesta vida e só assim lhe darmos validade. A ordem do dia é ser produtivo, apresentar resultados,

mostrar que é capaz, superar-se a cada recorde, enfim, ser estressado e tenso é o normal e o aceitável. Existe algo

**A ordem do dia é ser produtivo, apresentar resultados, mostrar que é capaz, superar-se a cada recorde.**

mais sem graça, agressivo, insultante ou contrastante que uma pessoa descontraída, à vontade, que se mostra

leve e solta, em paz e devagar? Ela deveria ter pudor em mostrar-se publicamente de forma tão indecente!

A globalização, que trouxe na sua rasteira a elevação do nível de competitividade mundial, a quebra de várias empresas, as megafusões e a interdependência financeira cada vez mais acentuada e perigosa, coloca em xeque as estruturas e as estratégias organizacionais que sobreviveram à década de 80, conhecida como a perdida, especialmente no Brasil. A resposta não se fez esperar e “reestruturação” foi a palavra mágica capaz de fazer os executivos e os acionistas creem, outra vez, que o céu é o limite.

O início dos anos 90, no Brasil, foi

um momento de grande rebuliço. A questão de ordem era enxugar as planilhas de custos, cortar as gorduras, apertar os cintos, separar o joio do trigo das despesas, desacelerar investimentos, definir o *core business*, terceirizar o que não era essencial, reduzir os níveis hierárquicos, demitir em massa etc. “Reengenharia” e “*downsizing*” eram palavras que serviam para fazer a passagem do velho ao admirável novo mundo. As demissões nunca foram tão democraticamente distribuídas: começaram fazendo o seu caminho pelo chão da fábrica, atingiram os níveis de média gerência e bateram nas portas do primeiro escalão, considerado quase inatingível. Cortaram-se cabeças, competências e sonhos. Até onde sei, nenhum pesquisador arriscou-se a fazer as contas dessa revolução.

Obviamente, as empresas nunca se pretenderam portadoras de felicidade e certamente têm que considerar em primeiro, segundo e terceiro lugar a sua sobrevivência e o respeito à sua natureza expansionista. Mas, se é verdade que o cenário exigia uma resposta firme ante as ameaças colocadas, não é menos verdade que essa resposta veio de forma simplificada, maldefinida e mal-operacionalizada.

A simplificação fica por conta de considerar reestruturação como sinônimo de cortes; a má definição também é de ordem conceitual já que, em vez de as empresas redirecionarem-se estrategicamente, olharam apenas para o curto prazo e para aquilo que conseguiam enxergar a uma distância pequena; por fim, a má operacionalização contabiliza os despropósitos, os desrespeitos, a falta de sensibilidade, o cinismo e a irresponsabilidade com que a empresa tratou o ser humano, até então seu fiel colaborador.

Muitas demissões foram feitas por *e-mail*, por telefone, no meio das férias, no final do expediente quando o indivíduo já estava no estacionamento e por atos covardes semelhanças. Muitas coisas foram empa-

cotadas e enviadas por *boys* para se evitar o constrangimento causado por uma presença infeliz. Negou-se ao homem demitido não apenas o direito de limpar as suas gavetas ou armários, mas também o de demonstrar a sua humanidade, fosse no adeus aos colegas, fosse na face que exprimia uma dor. Em boa medida uma dor que não estava relacionada simplesmente com a perda do emprego, mas por ser tratado como um lixo, como um nada, como um ninguém.

**As empresas não têm do que se orgulhar nesse comportamento bárbaro e imoral, ainda que ele tenha provocado acréscimos de produtividade.**

As empresas não têm do que se orgulhar nesse comportamento bárbaro e imoral, ainda que ele tenha provocado acréscimos de produtividade. Não fossem as incorporações tecnológicas feitas rapidamente, estranharíamos o resultado de elevação de produtividade depois desse vendaval, que arruinou o clima organizacional e fez o moral e a auto-estima dos indivíduos beijarem a lona. Aliás, instilou-se o pânico de ser o próximo da lista ou a bola da vez. A cultura do descartável ou da obsolescência atingiu todos os níveis: saberes, idades, carreiras, competências, grupos etc.

A lealdade, até aí considerada uma das vigas mestras do sucesso de várias empresas de renome, passou a ser vista como sinônimo de coisa atrasada, *old-fashioned*. Algo mais ridículo que lealdade para com a empresa ou esperar que ela seja recíproca? A empresa fez questão de mostrar que esse valor não tinha mais

tradução na nova versão lingüística do mundo empresarial moderno.

E foi aí que surgiu o que hoje já se percebe como uma grande encrenca para as organizações: os mercenários e os estrategistas individuais. Essas crias foram gestadas na mensagem alardeada aos quatro cantos: você deve tratar-se como um projeto, como um capital a dar retorno, um recurso a ser gerido. Olhando para trás, os novos contratados viram um rastro de pessoas tidas como leais jogadas no lixo; olhando para a frente, podiam vislumbrar a si próprios no mesmo lugar. E foi assim que uma espécie de pacto silencioso foi assinado: não espere a minha lealdade, o que temos em conjunto é um acordo de conveniência temporária, posso trocá-lo por quem me der mais a qualquer momento.

O profissional sério, consciencioso, leal e de longo prazo foi trocado ou estimulado a ser o jogador, o estrategista, o cara que contabiliza os ganhos do dia e que tem compromisso em primeiro, em segundo e em terceiro lugar apenas consigo e com o seu caminho de sucesso. As promoções que se desenvolviam, anteriormente, de maneira mais lenta passam a ser disputadas avidamente e no menor espaço de tempo possível. A empresa passa a dizer que quem fica parado é poste e todo mundo tem que correr para pegar o seu filão. De um lado, carreiras rápidas, avaliação diária de valor agregado; de outro, passe sempre à venda e lealdade ao corpo que está dentro da camisa, a ninguém mais. A empresa sabe que existem muitos talentos disputando o mercado, e as pessoas talentosas sabem que, se forem realmente boas, podem conseguir ofertas sempre melhores. Empresas e talentos correm em raias diferentes, mas se sondam, se espiam, se namoram, especialmente por meio dos casamenteiros e alcoviteiros, modernamente chamados *head-hunters*.

De tudo isso, podemos deduzir uma mudança brutal na administração dos recursos humanos. A palavra “recursos” parece hoje mais pertinente e adequada que a palavra “humanos”; daqui a pouco os consultores talvez sugerirão um termo mais moderno, pois “humano” parece muito mortal e frágil. Enfim, o contrato de trabalho foi quebrado, as carreiras entraram para o mundo dos esportes, a avaliação de desempenho passou a ser diária, o salário ficou definido de acordo com o valor agregado, o treinamento passou a ser uma benção ou uma maldição permanente, os benefícios foram revistos e a estabilidade no emprego virou palavrão. A palavra “turnover”, que tinha uma certa significação até poucos dias atrás, agora também não serve para medir mais nada; como todo dia é dia de demissão e todo dia entra alguém novo ou uma máquina nova, de que vale essa relação? A sua análise tornou-se obsoleta! Empregabilidade não é função de um repertório diversificado de habilidades e competências, mas resultado da empresabilidade.

Como tudo está de pernas para cima em todas as áreas da empresa, como o mercado todo dia apresenta um capricho diferente, como os consumidores estão cada vez mais temperamentais, como os talentos exigem tratamento diferenciado para ser identificados, como administração nunca mesmo foi uma ciência, os tempos de hoje permitem todo tipo de técnica e de tentativa.

A área de recursos humanos talvez esteja sendo mais criativa que a de *marketing* no processo de desenvolvimento de seus novos produtos. Astrólogos, numerólogos, grafólogos, treinamentos exóticos e exotéricos, como, por exemplo: imersão na selva, gritos primais de Tarzã, descer corredeiras, fazer esportes radicais, fazer treinamentos de guerra, consultar os anjos e os florais, saber responder rapidamente quantas listras tem uma zebra e um rol de perguntas fundadas no *nonsense*. Os dis-

curso são elaborados cuidadosamente e o *marketing* pessoal agora é coisa de profissional.

**O profissional sério,  
conscioso, leal e  
de longo prazo foi  
trocado ou estimulado  
a ser o jogador, o  
estrategista.**

É verdade que a área de recursos humanos sempre foi uma das mais pobres do ponto de vista da produção acadêmica de qualidade. Sempre se encontraram com facilidade livros que apregoavam receitas mágicas da motivação fácil e como se arrancar o máximo de produtividade com a música adequada. Mas é impressionante o vazio existencial do momento! Ninguém se arrisca a escrever nada, afinal está todo mundo jogando pedras na Lua e esperando que um dos anéis de Saturno mande uma boa nova para se equacionar o problema.

O que sabemos é que, quando o ser humano é esquecido ou transformado em coisa, perde sentido o propósito de construção de riquezas e de um mundo melhor. As incertezas e as complexidades colocadas pelo novo ambiente socioorganizacional sugerem que a leitura do que está acontecendo e das tendências exige uma sensibilidade diferente.

A nova geração ainda tem coração, sonhos e aprende a valorizar aquilo que a sociedade aponta como importante. O contrato atual assinado pelas empresas não assume nenhum tipo de responsabilidade, não garante nenhum tipo de apoio, estimula o cinismo e o comportamento escapista e mercenário. Investir numa relação fundada nessas bases é fomentar um comportamento cada dia mais imoral e aético, complicador de que não estamos ne-

cessitando. As empresas têm ou deveriam ter um compromisso com as gerações futuras não apenas em relação aos produtos e serviços que oferecerão, mas também ser responsáveis quanto ao comportamento que dizem valorizar. Até aqui, elas não têm dado um bom exemplo e devem ter mesmo a “consciência” pesada, que não é passível de ser resgatada apenas com alguns projetos sociais patrocinados.

Dizer aos jovens que devem se considerar um capital a dar retorno ou um projeto a ser gerido foi a coisa mais imbecil e irresponsável que as empresas já fizeram até hoje, mas isso pode ser reversível se as pessoas que decidem nas empresas refletirem o custo alto que elas poderão pagar se o conselho for seguido ao pé da letra. O trabalho de um educador se torna muito mais difícil quando ele tem que retrabalhar o discurso torto e os conselhos pragmáticos pretensamente destituídos de valor e de visão de mundo. A nova geração já tem um déficit no apoio de valores que antes eram da família, da vizinhança, da Igreja e do Estado. Quando o dinheiro é a medida de todas as coisas e o sucesso a única coisa que interessa atingir, não é de se duvidar que todo mundo venda todo mundo.

Não está sendo solicitado que as empresas abram mão de sua visão monetarizada de mundo, mas que elas honrem em ações o que costumam pregar em discursos que dizem que o ser humano é o seu principal “ativo”. O ser humano, mortal e frágil, tem lá seus defeitos, comete erros e faz suas bobagens, mas, quando ele é estimulado a substituir o coração por um *chip* ou uma máquina registradora, o mundo deve ter medo. ○

---

**Maria Ester de Freitas**

é Professora do Departamento de  
Administração Geral e Recursos  
Humanos da EAESP/FGV.

---