

# EMPRESA HUMANA OU HUMANO EMPRESA?

É GRANDE A DISTÂNCIA ENTRE O DISCURSO E A REALIDADE DAS EMPRESAS QUE AFIRMAM VALORIZAR SEUS FUNCIONÁRIOS E COLOCÁ-LOS NO CENTRO DAS ATENÇÕES DE GESTÃO. POR TRÁS DO DISCURSO DA “EMPRESA HUMANA”, EXISTE UMA PRECARIZAÇÃO DAS CONDIÇÕES DO TRABALHO, COM CONSEQUENTES PREJUÍZOS AO BEM-ESTAR E À DIGNIDADE DAS PESSOAS

 DANIEL PEREIRA ANDRADE, professor da FGV-EAESP, [danielandrade@fgv.br](mailto:danielandrade@fgv.br)

**V**alorizar as pessoas tornou-se palavra de ordem do mundo corporativo, repetida à exaustão por executivos, consultores de RH e gurus de plantão. “Empresas humanas” – expressão pela qual vêm sendo chamadas as organizações que valorizam seus funcionários e os colocam no centro das preocupações de

gestão – estão decididamente na moda.

Por um lado, é inegável que existe por trás disso um novo princípio organizador das práticas administrativas, elevando o ser humano, de fato, a elemento central do processo de geração de valor econômico. Por outro lado, o discurso de que isso levaria as empresas a se tornarem mais “humanas” não é verdadeiro.

Na lógica da “empresa humana”, o ser humano não é valorizado enquanto tal, mas apenas como fonte de rendimento

Ao contrário do que prega tal discurso, essas novas práticas administrativas tendem a precarizar, em vez de melhorar, as condições de trabalho e o bem-estar e dignidade das pessoas.

Para compreender de que forma ocorre esse distanciamento entre discurso e prática, a seguir procuramos esclarecer no que consiste exatamente a atual “valorização” do ser humano no mundo corporativo, e discutimos as suas consequências na vida das pessoas.

### **DISCURSO**

Anos atrás, me deparei com um livro sobre retenção de talentos, produzido por uma famosa empresa de consultoria. O texto anunciava uma importante mudança, a partir de uma nova concepção sobre as pessoas na

organização: em vez de um recurso que se consome com o tempo e precisa ser repostado periodicamente, elas passariam a ser vistas como um capital a ser valorizado, por constituir o núcleo gerador de valor das empresas. A lógica da “empresa humana” estava claramente estabelecida ali.

Juntamente com uma crítica às concepções tradicionais de recursos humanos, esse discurso trazia embutida uma nova visão do ser humano na organização, atribuindo-lhe uma postura muito mais ativa e participativa no processo de geração de valor, em que qualidades como criatividade, comunicabilidade, afetividade, iniciativa e capacidade de decidir são valorizadas. Dado que essas qualidades são inseparáveis do trabalhador e não

podem ser produzidas diretamente pela empresa, os seres humanos passam a ser vistos como elementos estratégicos de formação de capital. As empresas passam assim a valorizar as pessoas como seus principais ativos, e com isso a visão tradicional dos recursos humanos é substituída pela de “capital humano”.

### **CAPITAL HUMANO**

A noção de capital humano não é, contudo, uma invenção da Administração. É um conceito emprestado da economia neoliberal, e erigido a um ideal no mundo corporativo. A ideia original é a de que, do ponto de vista do trabalhador, o salário é um rendimento. Como o capital é identificado a tudo aquilo que é fonte de rendimento, no caso do trabalhador o capital é indissociável das competências do próprio indivíduo. O investimento em capital pode ser concebido como o próprio desenvolvimento das aptidões pessoais, incluindo assim no cálculo econômico uma série de esferas da vida que até então lhe escapavam, como a das relações pessoais, dos afetos familiares, dos cuidados de saúde etc.

Nessa ótica, a valorização das pessoas pela empresa está ligada à passagem entre essas duas visões do traba-



## EMPRESA HUMANA OU HUMANO EMPRESA?

lhador: como recurso e como capital. Mas o capital também é uma “coisa”, tanto quanto um recurso, o que quer dizer que o ser humano não é valorizado enquanto tal, mas apenas enquanto fonte de rendimento. Não se trata, de forma alguma, de um humanismo renovado colocando a preocupação com as necessidades humanas em primeiro lugar.

### CONTROLE

A partir dessa nova visão, as empresas desenvolvem novos dispositivos de poder para gerir o trabalhador como um capital. As velhas técnicas disciplinares, dedicadas a vigiar e punir os recursos humanos, não são mais suficientes para garantir o controle sobre o trabalho. Implicando cada vez mais as qualidades inseparáveis dos seres humanos e dependendo parcialmente de sua iniciativa pessoal para a organização coletiva da produção de bens e serviços, torna-se cada vez mais necessário contar com a boa vontade do trabalhador, obtendo seu engajamento. Em vez de impor o modo e o ritmo de execução de tarefas rotineiras e degradantes, trata-se agora de prescrever uma nova forma de subjetividade, de modo a produzir adesão aos objetivos corporativos.

A formação do trabalhador como capital humano atende em grande medida a essa prescrição da subjetividade. Na medida em que o trabalhador passa a considerar a si mesmo como um capital, ele passa a se gerir como uma empresa de si mesmo. Se antes a função de empresário, com todos os riscos que implica, era tida como uma forma de liderança restrita a um tipo singular de ser humano, como descrevia Schumpeter no início do século XX, no século XXI ela se converte em uma condição geral a que todos devem se submeter. A vida toda torna-se objeto de uma gestão do tipo empresarial, fazendo com que todas as relações sejam lidas e racionalizadas por meio de um cálculo de maximização do próprio capital. Das redes de relações pessoais à religião, da família aos cuidados médicos, da escolha do parceiro amoroso à educação, do lazer à política, tudo se converte em objeto de gestão, sendo meios para se incrementar sua fonte de rendimento.

### VALORIZAÇÃO OU PRECARIZAÇÃO?

As consequências para os indivíduos não são pequenas. De início, ao assumir-se como uma empresa, o indivíduo deve assumir os riscos de suas decisões e se responsabilizar inteiramente por elas.

Como cabe ao indivíduo zelar pela valorização de seu capital humano, ele se torna inteiramente responsável por sua própria empregabilidade. Com isso, questões como a do desemprego e a do aperfeiçoamento profissional convertem-se em um problema do trabalhador, não mais do Estado nem das empresas. Legitima-se assim um modelo de governo que, precarizando o trabalho, coloca todo o fardo sobre as costas do indivíduo, responsabilizando cada um por fenômenos cujas variáveis estão completamente fora de seu controle.

Outra consequência diz respeito ao solapamento da organização dos trabalhadores como uma classe com interesses antagônicos aos do capital. Ao considerar-se como capital humano, o trabalhador deixa de se identificar com sua classe e passa a ver os outros trabalhadores como empresas concorrentes, não como companheiros de luta. A resistência coletiva contra formas insidiosas de exploração e perda de direitos se dissolve em um individualismo extremado, que busca apenas a vantagem pessoal. Em vez da consciência do compartilhamento de condições com os demais trabalhadores, o empregado passa a se identificar com os interesses da empresa para a qual trabalha ou presta serviço, pois é nela que suas qua-

lidades humanas podem se converter em fontes de rendimentos.

Além disso, considerando-se um capital e operando segundo a lógica capitalista das empresas, o trabalhador precisa promover uma acumulação crescente, indo sempre além de si mesmo. Ele precisa, assim, mobilizar todas as suas faculdades permanentemente e obter desempenhos que sempre ultrapassem os resultados obtidos anteriormente. A superação incessante de metas se dá por analogia com a performance esportiva de alto nível, em que os atletas precisam sempre bater suas próprias marcas. É preciso lembrar, no entanto, que, ao contrário do que acredita o senso comum, os atletas de alto nível não são saudáveis, já que o esforço extremo provoca repetidas lesões e já que muitas vezes eles recorrem ao *dopping* para atingir suas marcas. Danos análogos ocorrem na saúde mental dos trabalhadores que são levados ao extremo, e tampouco são raros os casos de recorrência a estimulantes mentais, físicos e mesmo a remédios psiquiátricos para decuplicar as suas forças e se adaptar a exigências desumanas.

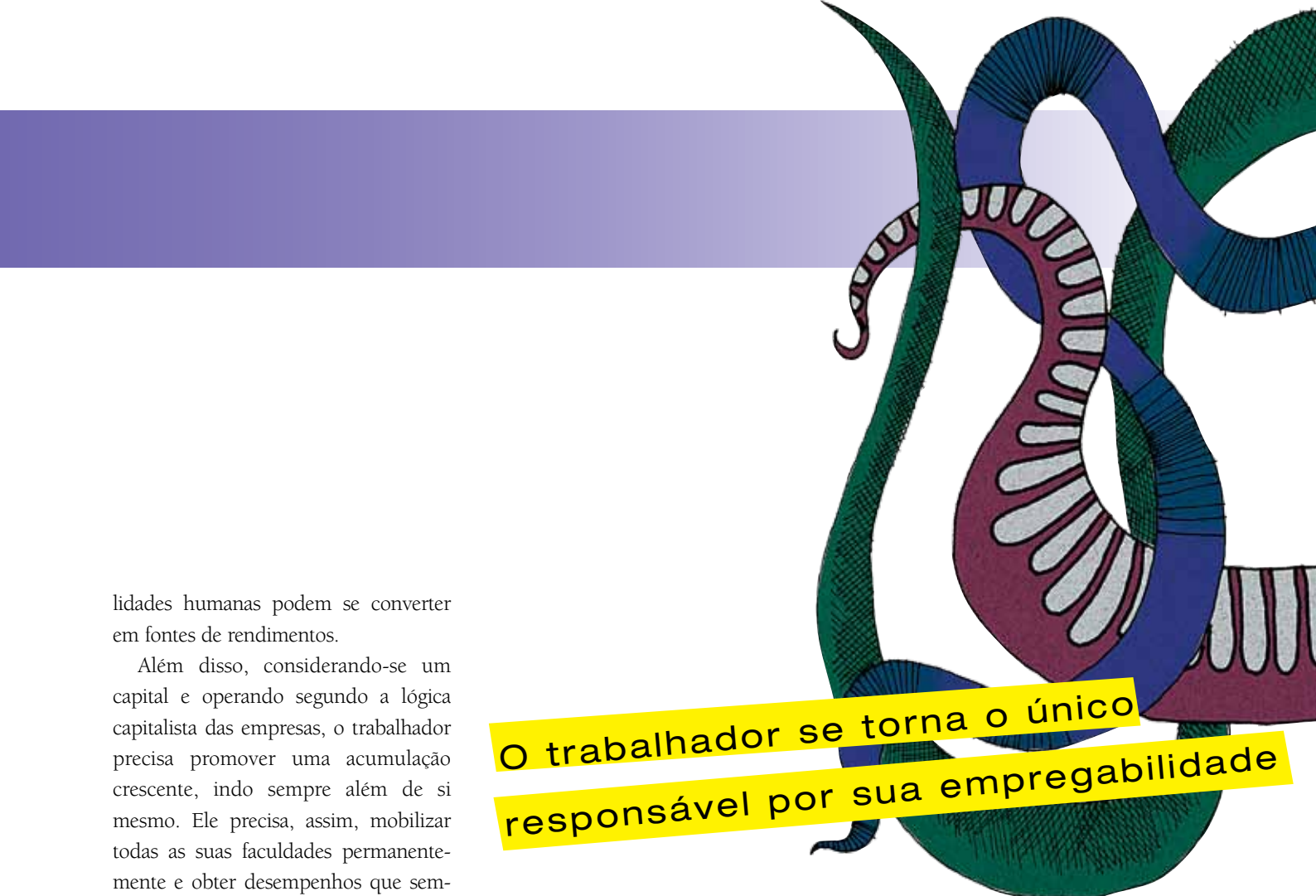
### **O HUMANO EMPRESA**

Muitas outras consequências individuais ainda poderiam ser listadas,

como a instrumentalização das redes de relações pessoais como oportunidades de negócios, a criação dos filhos a partir da lógica do investimento capitalista, a indiferenciação entre tempo de trabalho e tempo de lazer, a impossibilidade de se dedicar a um trabalho em que suas qualidades humanas e, portanto, sua dignidade estão inteiramente implicadas, a nova visão do consumo não como hedonismo, mas como investimento de médio e longo prazo etc. No entanto, os argumentos apresentados no espaço limitado deste artigo já bastam. Com eles, fica claro do que se trata nessas novas “empresas humanas”. Na “valorização” do ser humano como um capital em vez de um recurso, não se trata de uma consideração do ser humano enquanto tal. O que as “empresas humanas”

fazem é, a partir da noção de capital humano, transformar os humanos em empresas, constituindo uma nova modalidade de poder e controle. A vida torna-se duplamente administrada: além da gestão realizada por empresas, Estado e outras instituições, as pessoas são submetidas também a uma autogestão do tipo empresarial, em que todas as esferas da vida são reduzidas à lógica administrativa, promovendo um empobrecimento da diversidade de modos de vida.

Precisamos de ainda mais gestão sobre nossa vida pessoal? Acredito que não. Precisamos, ao contrário, contestar o discurso administrativo, impor limites à sua lógica e abrir espaço para outros valores e sentidos. Somente assim, acredito, é possível constituir um mundo de fato mais humano. ■



**O trabalhador se torna o único responsável por sua empregabilidade**