

# Foco interno

**U**ma das facetas mais importantes da prática da responsabilidade social, por parte das empresas, são as políticas e ações focadas em seu próprio corpo de funcionários, que devem permear a concepção da gestão de pessoas na organização. Nesta entrevista à *GV-executivo*, Jean-François Chanlat, da Université Paris IX, Dauphine, e Estelle Morin, da HEC, de Montreal, Canadá, tratam, em sentido amplo, da responsabilidade social das empresas, do comportamento humano nas organizações, do sentido do trabalho e dos desafios que a gestão de recursos humanos enfrenta.

por **Isabella Vasconcelos** FGV-EAESP e **Pedro F. Bendassolli** GV-executivo

**Antes de entrar nas questões de recursos humanos e responsabilidade social, uma pergunta mais geral: o senhor tem sido um visitante regular do Brasil e de outros países da América Latina. Qual sua visão**

**sobre o desenvolvimento da sociedade e das organizações no país?**

**Jean-François Chanlat:** Penso que, de certo modo, o Brasil não é um país de Terceiro Mundo. Vocês têm muitas sociedades dentro dessa sociedade. Há o Primeiro

Mundo dentro dela, assim como há o Segundo e, eventualmente, o Terceiro. Devemos observar que este país está entre os mais industrializados do mundo. Não podemos colocar o Brasil na mesma categoria de países que são de fato subdesenvolvidos. Ele tem uma dimensão industrial muito desenvolvida. No meu modo de ver, o Brasil é um país desenvolvido com grandes desigualdades socioeconômicas. Também vejo que há lacunas culturais, e que em parte isso vem sendo resolvido com uma educação de melhor qualidade. Não há dúvida de que deve haver investimento em educação, na formação das pessoas.

### **E qual o papel das empresas nesse processo?**

**J-FC:** Não acredito que essa mudança seja apenas uma responsabilidade dos governos; pelo contrário, as empresas têm muito a fazer nesse aspecto. As empresas devem pensar no que elas podem fazer para melhorar a vida de seus funcionários, sobretudo em como melhorar as condições de trabalho em que eles vivem. Não há dúvida de que, se essas condições forem aprimoradas, o trabalhador terá maior satisfação e motivação, o que, por sua vez, terá grande impacto positivo na dinâmica da organização.

## **Fala-se de trabalho em equipe, mas, ao mesmo tempo, há um individualismo extremo nas organizações, o que pode ser observado em práticas como remuneração por competências e na pressão pelo melhor desempenho individual.**

**Um de seus mais importantes livros, *O Indivíduo na Organização*, publicado há cerca de dez anos, tornou-se referência no estudo sobre comportamento humano nas empresas. O que o senhor pensa ter mudado nesse período na gestão de pessoas?**

**J-FC:** Em primeiro lugar, acredito que as pessoas estão hoje mais sensíveis a algumas dimensões outrora esquecidas nas organizações, como, por exemplo, o tempo.

Na França, a discussão sobre a redução da jornada de trabalho ainda está na ordem do dia. Mas não se trata apenas do tempo visto a partir de uma perspectiva quantitativa; agora, as pessoas também buscam qualidade nesse tempo. Em outras palavras, elas querem saber como aproveitar melhor seu tempo. Há também uma maior sensibilidade para questões que envolvem dimensões mais subjetivas, em particular o sentido do trabalho. Outra mudança importante, e que está relacionada com essa mesma tendência, refere-se à preocupação das organizações com o tema da cultura. Diversos estudos vêm procurando decifrar as influências da cultura organizacional, e também nacional, sobre o comportamento e a gestão de recursos humanos.

### **O senhor acredita que as atuais práticas de recursos humanos realmente reconhecem e valorizam as dimensões humanas do trabalho, ou o discurso ainda está à frente das práticas?**

**J-FC:** Creio que temos um paradoxo aqui, pois nem sempre o discurso corresponde à prática. Não há dúvida de que as atuais práticas de gestão de pessoas evoluíram muito na consideração dos aspectos humanos do trabalho. No entanto, acredito que elas estejam presas a uma contradição própria da administração. Por exemplo, fala-se em trabalho em equipe, mas, ao mesmo tempo, há um individualismo extremo nas organizações, o que pode ser observado em práticas como remuneração por competências, competitividade e pressão pelo melhor desempenho individual. Vivemos hoje de acordo com a crença de que o indivíduo é o senhor soberano de sua própria carreira. Espera-se que cada um tenha mobilidade para deslocar-se de acordo com as necessidades do trabalho. Em consequência, a vida pessoal é profundamente afetada. Na realidade, as pessoas se casam, têm filhos, se fixam em algum lugar; elas não podem, portanto, oferecer uma mobilida-

de irrestrita. Isso é perfeitamente normal. No entanto, quando isso ocorre, a empresa considera que essa pessoa tem menos a oferecer, não estando mais inteiramente disponível. O discurso da empregabilidade, para ficar em um tema conhecido, pressupõe exatamente que as pessoas estejam sempre disponíveis e que aceitem fazer coisas muitas vezes inaceitáveis, mas das quais não podem fugir em virtude de necessidades financeiras.

**Professora Estelle Morin, tomemos, por exemplo, a dimensão do sentido do trabalho. As organizações realmente valorizam esta questão do sentido nas suas práticas de gestão de recursos humanos?**

**Estelle Morin:** Eu diria que hoje existem muitos gestores de recursos humanos que levam a sério a questão do sentido do trabalho. E, de acordo com nossas pesquisas, há algumas razões concretas para essa crescente preocupação. Em primeiro lugar, a falta de sentido no tra-

balho está associada a desordens psicológicas, elevadas taxas de absenteísmo em *turnover* e a uma deteriorização dos níveis de desempenho. Em vista desses resultados negativos, um número cada mais expressivo de gestores está se tornando consciente da necessidade de dedicar atenção ao trabalho e às suas condições a fim de se construir ambientes de trabalho mais saudáveis. Mas essa questão ainda merece um comentário adicional. Organizações são conduzidas por homens e mulheres – embora, predominantemente, por homens. Mesmo assim, o fato é que organizações, por si mesmas, não existem; elas são uma invenção, um produto de seres humanos que fazem determinadas atividades e interagem reciprocamente. Enquanto discutimos as organizações sem mencionar explicitamente os homens e mulheres que as conduzem, acredito que não vamos conseguir adquirir o poder para mudar qualquer curso de coisas, nem a capacidade de ajudar os executivos a desenvolverem uma boa cultura e um saudável clima de trabalho.



**Colocando a questão nesses termos, será então que os executivos – em vez de as organizações – valorizam seus empregados como o dizem fazer no discurso?**

**EM:** Acredito que alguns sim e outros não. Você pode também encontrar, em um mesmo corpo dirigente, ambos os tipos de executivos. Isso depende de muitos fatores, incluindo: personalidade, habilidades emocionais, habilidades sociais e de liderança e, acima de tudo, o grau de maturidade e a profundidade de sua consciência. Você pode encontrar líderes que realmente se preocupam com seus empregados, mas o ambiente em que trabalham é um ambiente tóxico, onde egoísmo, ganância, fraudes e até corrupção constituem a regra. Nessa situação, eles precisam ter coragem e caráter para transformar o sistema organizacional em uma cultura corporativa mais saudável.

**As pessoas têm de encontrar um propósito; elas têm de perceber que seu trabalho está contribuindo para algo que ela valoriza. Ou seja, as pessoas têm de encontrar uma razão para o porquê de trabalharem.**

**Um termo que se popularizou na gestão de recursos humanos é o da inteligência emocional. Qual sua opinião sobre esse termo?**

**J-FC:** Penso que o sucesso da noção de inteligência emocional está associado ao esgotamento do modelo racional de administrar as organizações, no qual se dava muita ênfase à produção. Hoje, as pessoas dão muito mais ênfase às relações no ambiente de trabalho, ou seja, ao relacionamento interpessoal. Fala-se muito da importância de ouvir o cliente, de entender os desejos do consumidor e de ter uma boa relação entre funcionários e seus gestores. Valoriza-se muito a dimensão afetiva dessas relações. Adicionalmente, o processo decisório, que envol-

via questões racionais e lógicas, agora é percebido também em suas dimensões afetivas. Surge, então, a inteligência emocional. O fato de que as pessoas têm sensibilidade para ouvir, para entender as outras, não é nenhuma novidade; não é preciso dar o nome de inteligência emocional a isso.

**Qual é o ponto que merece atenção?**

**J-FC:** O que me preocupa é o desejo de formalizar essa qualidade humana. Daí surgem os testes de inteligência emocional e as promessas de que, se os profissionais possuírem um grau elevado desse tipo de inteligência, o sucesso estará garantido. O fato é que há muita gente bem-sucedida nas organizações e que não são nada simpáticas. Ou seja, não venceram só por sua inteligência emocional. Há outras questões envolvidas. Outro ponto que considero crítico nesse conceito é que as emoções são

condicionadas pela cultura. As pessoas não expressam suas emoções da mesma forma, independentemente do lugar em que estejam. As expressões emocionais são valorizadas de formas diferentes de uma cultura para outra. Portanto, acredito que seja mais sensato considerar a formalização das emoções em sintonia com outros elementos concretos da realidade

de vivenciada pelas pessoas em suas organizações.

**Outro termo que se popularizou foi o de cultura organizacional, influenciando as práticas de gestão de muitos departamentos de Recursos Humanos. Teoricamente, esse tema envolve questões de significado e simbolismo nas organizações. A gestão da cultura não poderia contribuir para o fomento de práticas de gestão focadas em questões de sentido do trabalho?**

**EM:** Por mais paradoxal que pareça, atualmente a questão do significado do trabalho não parece ser de uma

grande importância para aqueles que investigam o campo da cultura organizacional. Toca-se, evidentemente, na questão, mas não são oferecidos direcionamentos claros quanto às condições ou às dimensões de um trabalho que faz sentido. Na verdade, ainda há muito a ser descoberto sobre o sentido do trabalho e seu relacionamento com o contexto da cultura organizacional. O fato é que o sentido é um fenômeno complexo que envolve dimensões subjetivas e objetivas. Por um lado, é possível fomentar o sentido em um ambiente de trabalho por meio da explicitação de suas dimensões objetivas, seguida de sua implementação. No entanto, para que um programa seja efetivo, é preciso que seu público-alvo partilhe valores e atitudes comuns em relação ao trabalho. Por outro lado, as pessoas tendem a moldar seu trabalho de acordo com a própria forma como se relaciona com ele. Esse fenômeno ajuda a explicar por que um indivíduo encontra sentido em seu trabalho, enquanto outro, sob as mesmas condições ambientais e de gestão, não. Por fim, precisamos conhecer melhor quais são as condições culturais e organizacionais que poderiam fomentar um trabalho com sentido para as pessoas.

### **Poderia dar algum exemplo dessas condições?**

**EM:** Por exemplo, um fator-chave é a percepção que o indivíduo tem quanto a controlar suas próprias atividades, sua agenda e seu futuro. A autonomia figura como um dos pressupostos básicos do trabalho com sentido, pelo menos no mundo ocidental. Em meu modo de ver, as pessoas têm de encontrar um propósito; elas têm de perceber que seu trabalho está contribuindo para algo que ela valoriza. Ou seja, as pessoas têm de encontrar uma razão para o porquê de trabalharem. Em vez de os gestores priorizarem apenas os aspectos objetivos presentes em um ambiente em que o trabalho tem sentido, eles deveriam prestar atenção também nos fatores subjetivos desse mesmo ambiente, contribuindo, assim, para que as pessoas encontrem um trabalho com o qual possam se identificar.

### **Quais são os principais desafios que os gestores de recursos humanos têm de enfrentar para transformar**

### **suas organizações em ambientes saudáveis de trabalho?**

**EM:** Em 2005, estamos no epicentro de mudanças gigantescas. Entramos no século 21 com um elevado nível de desenvolvimento tecnológico, mas com práticas de gestão do século 20, mais precisamente de 1911. Atualmente, existem várias atitudes entre os gestores de RH. Há aqueles, mais nostálgicos, que persistem fazendo as coisas da forma como faziam na década de 1980. Há outros que tendam se adaptar às sucessivas ondas de modismos gerenciais, sem perder a fé no programa. Há aqueles que se comportam como se fossem chefes, e fazem como os chefes. Mas há aqueles que tentam, de forma sincera, melhorar as práticas gerenciais bem como as práticas de recursos humanos. Seu desafio é re-humanizar a empresa, personalizar as práticas voltadas aos empregados e à gestão com respeito aos direitos humanos. Mas, para ser franca, acredito que o principal desafio seja este: superar nossa relutância em mudar nossas opiniões; nossa teimosia em abrir mão de nossas crenças e normas, nossos preconceitos contra tudo e todos que sejam diferentes ou desconhecidos. Ainda estamos muito fascinados pelos conceitos de normalização e eficiência para sermos capazes de apreciar a riqueza dos conceitos de diversidade e efetividade. Ainda estamos presos a modelos do tipo “branco ou preto”, ao passo que tudo é muito mais complexo do que isso – talvez até menos racional. Como disse Eric Trist há cinquenta anos, precisamos desenvolver organizações como sistemas abertos complexos, integrando as dimensões biológicas, individuais, culturais e espirituais dos seres humanos. Acredito que o real desafio que temos de enfrentar seja nossa capacidade de restabelecer, em nossa mente e em nosso coração, a dignidade de todos os seres humanos.

---

#### **Isabella Vasconcelos**

Doutora em Administração de empresas pela HEC, França, e pela FGV-EAESP. Professora da Universidade Presbiteriana Mackenzie e da FGV-EAESP  
E-mail: [ivasconcelos@fgvsp.br](mailto:ivasconcelos@fgvsp.br)

#### **Pedro F. Bendassolli**

Editor Associado da *GV-executivo*  
E-mail: [pbendassolli@fgvsp.br](mailto:pbendassolli@fgvsp.br)